

**GAYA KEPEMIMPINAN PENGETUA DAN KEPUASAN
KERJA GURU: KAJIAN PERBANDINGAN
ANTARA SMKA DENGAN SMK**

JAZMI BIN MD ISA

UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

2009

**GAYA KEPEMIMPINAN PENGETUA DAN KEPUASAN
KERJA GURU: KAJIAN PERBANDINGAN
ANTARA SMKA DENGAN SMK**

JAZMI BIN MD ISA

DISERTASI SARJANA YANG DIKEMUKAKAN KEPADA UUM
COLLEGE OF BUSINESS, UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
SEBAGAI SEBAHAGIAN DARIPADA KEPERLUAN
UNTUK IJAZAH SARJANA SAINS
(PENGURUSAN PERNIAGAAN)

UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

2009

PENAKUAN

Saya akui karya ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan yang tiap-tiap satunya telah saya jelaskan sumbernya.

Tarikh:

Tandatangan :

Nama : JAZMI BIN MD ISA

No. Matrik : 86500

KEBENARAN MENGGUNA

Dalam menyerahkan projek ini sebagai memenuhi keperluan pengajian lepas ijazah Universiti Utara Malaysia, saya bersetuju supaya pihak perpustakaan Universiti Utara Malaysia, menggunakan projek ini bagi tujuan rujukan. Saya bersetuju bahawa kebenaran untuk membuat salinan keseluruhan atau sebahagian daripadanya, bagi tujuan akademik boleh mendapat kebenaran daripada penyelia saya atau dari Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang penyalinan, penerbitan atau penggunaan ke atas keseluruhan atau sebahagian dari projek ini, untuk pemerolehan kewangan, tidak dibenarkan tanpa kebenaran dari saya. Di samping itu, pengiktirafan kepada saya dan Universiti Utara Malaysia seharusnya diberikan dalam sebarang kegunaan bahan bahan yang terdapat dalam projek ini.

Permohonan untuk kebenaran membuat salinan atau kegunaan, secara keseluruhan atau sebahagiannya boleh dibuat dengan menulis kepada:

Dekan, Penyelidikan dan Inovasi
Kolej Perniagaan
Universiti Utara Malaysia
06010, Sintok, Jitra,
Kedah Darul Aman.

PENGHARGAAN

Bersyukur ke hadrat Allah yang maha esa, akhirnya tesis ini berjaya di siapkan walaupun melalui berbagai cabaran dan rintangan.

Setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih ingin saya rakamkan buat mereka yang telah membimbing saya terutama Dr Azizi Abu Bakar selaku penyelia pertama dan Dr Mohd Nor Jaafar selaku penyelia kedua yang telah banyak meluangkan masa, tenaga, memberi bimbingan dan menyumbang idea sepanjang penyelidikan sarjana ini. Tidak lupa buat Profesor Madya Dr Abu Bakar Hamed selaku penyelia awal saya yang terpaksa menguzurkan diri dari meneruskan penyeliaannya ke atas saya atas sebab sebab yang tidak dapat dielakkan.

Ucapan terima kasih juga tidak lupa saya tujukan buat keluarga yang amat memahami situasi saya dan dapat bersabar dengan kerenah saya serta banyak memberikan dorongan, semangat dan motivasi terutamanya buat bonda Haminah, isteri tercinta Shatirah Wahab, anak-anak tersayang Ikmal Najib, Nurunnida dan Irfan Nabil. Juga tidak lupa keluarga ibu mertua saya yang sentiasa di samping saya memberi semangat dan dorongan sehingga tesis ini berjaya disiapkan.

Buat kalian semua jazakumullah khairon kathiro tiada yang dapat saya balas kecuali Allah jua yang menitipkan pahala buat kalian. Semoga kalian bahagia dunia dan akhirat.

Jazmi Bin Md Isa (86500)

Kolej Perniagaan

Universiti Utara Malaysia

01 Okt 2009

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan meninjau perbezaan gaya kepemimpinan transformasi, gaya kepemimpinan transaksi dan kepuasan kerja guru antara SMKA dengan SMK. Kajian juga bertujuan mengenalpasti hubungan atau korelasi antara gaya kepemimpinan transformasi dan transaksi dengan kepuasan kerja guru di SMKA dan SMK. Alat ukur kepemimpinan transformasi disesuaikan dari skala MLQ (*Multi Factor Leadership Questionnaire*). Form 5X-Rater (1992). Soal selidik ini adalah semakan dari MLQ-Form 5 yang telah dibentuk oleh Bass pada tahun 1985. Poon, June M.L (1995) telah menggunakan soal selidik ini sebagai alat ukur semasa menjalankan kajian ke atas 103 pekerja di syarikat-syarikat yang telah disenaraikan di Bursa Saham Kuala Lumpur. Khalid Ashari (1997) telah menggunakan soal selidik yang dibina oleh Poon, June M.L (1995) dan mengubah suainya agar lebih sesuai dengan bidang pendidikan. Alat ukur kepemimpinan transaksi pula diperolehi dari Bass dan Avolio (Bass dan Avolio, 1995) dipetik dalam Felfe, (2002). Manakala kepuasan kerja guru diukur dengan soal selidik yang dibentuk oleh Speed (1979). Data dikumpulkan dari 212 responden merangkumi enam buah sekolah iaitu 3 buah SMKA dan 3 buah SMK. Keputusan analisis menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasi dan gaya kepemimpinan transaksi pengetua di SMKA dengan SMK. Hasil Ujian-t skor min kepuasan kerja guru di SMKA ialah 3.72 manakala di SMK ialah 3.35. Ini menunjukkan tahap kepuasan kerja guru di SMKA adalah tinggi dan sederhana di SMK. Begitu juga tidak terdapat perbezaan yang signifikan semua subskala-subskala gaya kepemimpinan transformasi dan transaksi kecuali antara SMKA dengan SMK. Analisis regresi berganda pula menunjukkan tidak terdapat pemboleh ubah-pemboleh ubah bebas yang secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja guru dan tidak terdapat peramal terbaik yang mempengaruhi kepuasan kerja guru samada di SMKA atau SMK. Namun pemboleh ubah bebas di SMKA mempunyai pengaruh yang lebih tinggi berbanding di SMK. Secara keseluruhannya kesemua pemboleh ubah-pemboleh ubah tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas kepuasan kerja guru di SMKA dan SMK.

ABSTRACT

This study aims to explore differences in transformational leadership style, transactional leadership style and job satisfaction among teachers in SMKA and SMK. The study also seeks to identify the relationship or correlation between transformational and transactional leadership styles to job satisfaction of teachers in SMKA and SMK. The tool for measuring transformational leadership was adapted from the MLQ scale (Multi Factor Leadership Questionnaire). Form 5X-Rater (1992). The questionnaire was revised from the MLQ-Form 5 which was formed by Bass in 1985. Poon, June ML (1995) have used this questionnaire as a measuring tool when conducting a study on 103 workers at companies that had been listed on the Kuala Lumpur Stock Exchange. Khalid (1997) used questionnaires that have been built by Poon, June ML (1995) and modified it to better fit with the field of education. Tools for measuring transactional leadership were obtained from Bass and Avolio (1995) cited in Felfe (2002), while job satisfaction was measured by teacher questionnaires formed by Speed (1979). The data was collected from 212 respondents covering six schools, namely three SMKAs and three SMKs. Results analysis shows there is no significant difference between transformational leadership and transaction leadership styles of principals in SMKA and SMK. As for test results, the mean score of teacher satisfaction in SMKA is 3.72, while for those in SMK it is 3.35. This indicates that job satisfaction among teachers in SMKA is higher compared to that of SMK. Similarly, there is no significant difference in all subscales of transformational and transactional leadership styles except for that of between SMKA and SMK. Multiple regression analysis shows that there is no independent variables that significantly affect teachers' job satisfaction and that there is no reliable predictor that affects teachers' job satisfaction whether in SMKA or SMK. However, the independent variables had a bigger influence in SMKA than in SMK. Overall all the variables have a significant impact on teachers' job satisfaction in both SMKA and SMK.

KANDUNGAN

	Muka Surat
KEBENARAN MENGGUNA	i
PENGHARGAAN	ii
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	iv
KANDUNGAN	v
SENARAI JADUAL	xi
SENARAI RAJAH DAN SIMBOL	xiv
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1 Pengenalan	1
1.2 Pernyataan Masalah	7
1.3 Objektif kajian	11
1.4 Persoalan Kajian	12
1.5 Hipotesis Kajian	13
1.6 Kepentingan Kajian	14
1.7 Batasan Kajian	15
1.8 Definisi Konsep	15
1.8.1 Konsep Kepemimpinan Transformasi	16
1.8.2 Kepemimpinan Transformasi	17
Berdasarkan Subskala-Subskala	
1.8.3 Konsep Kepemimpinan Transaksi	17
1.8.4 Perbezaan Pemimpin Transformasi	19
dan Transaksi.	
1.8.5 Konsep Kepuasan Kerja	20
1.8.6 Pengetua	21
1.8.7 SMKA(Sekolah Menengah Kebangsaan Agama)	21
1.8.8 SMK (Sekolah Menengah Kebangsaan)	23

BAB 2 TINJAUAN LITERATUR

2.1 Pendahuluan	24
2.2 Kepemimpinan Transformasi Dan Kajian Berkaitan	24
2.3 Keistimewaan Kepemimpinan Transformasi	33
2.3.1 Kebaikan Kepemimpinan Transformasi	35
2.3.2 Kelebihan Kepemimpinan Transformasi	37
2.3.3 Kesan kepemimpinan Transformasi ke atas Subordinat	38
2.3.4 Kepemimpinan Transformasi dari Dimensi Islam	39
2.4 Kepemimpinan Transaksi dan Kajian Berkaitan.	40
2.5 Pengetua	42
2.6 Teori Kepuasan Kerja	44
2.7 Rumusan	50

BAB 3 METODOLOGI

3.1 Pendahuluan	51
3.2 Rekabentuk Kajian	51
3.3 Populasi dan Persampelan Kajian	53
3.4 Kerangka Teori	54
3.5 Instrumen	55
3.5.1 Bahagian A : Maklumat Demografi Guru	55
3.5.2 Bahagian B: Gaya Kepemimpinan Pengetua	56
3.6 Kebolehpercayaan Instrumen	60
3.6.1 Instrumen Gaya kepemimpinan Pengetua	60
3.6.2 Instrumen Kepuasan Kerja	61
3.7 Kajian Rintis	62
3.8 Prosedur Pengumpulan Data	62
3.9 Pengukuran Tahap Gaya Kepemimpinan Pengetua dan Kepuasan Kerja Guru	63
3.10 Cara Analisis Data	63

3.10.1	Statistik Deskriptif	63
3.10.2	Statistik Inferensi	64
BAB 4 ANALISIS DATA		
4.1	Pendahuluan	65
4.2	Analisis Profil Responden	66
4.2.1	Sampel Kajian	66
4.2.2	Profil Responden	67
4.2.3	Taburan Responden Berdasarkan Etnik	68
4.2.4	Taburan Responden Berdasarkan Jantina	69
4.2.5	Taburan Responden Berdasarkan Umur	69
4.2.6	Taburan Responden Berdasarkan Status Perkahwinan	70
4.2.7	Taburan Responden Berdasarkan Kelayakan Akademik	71
4.2.8	Taburan Responden Berdasarkan Pengalaman Mengajar	72
4.2.9	Latar Belakang Responden Berdasarkan Jawatan Yang Disandang di Sekolah	73
4.3	Analisis Kebolehpercayaan Soal Selidik	74
4.4	Mengenalpasti Gaya Kepemimpinan Dominan Yang diamalkan Oleh Pengetua di SMKA dan SMK	76
4.5	Perbandingan Gaya Kepemimpinan Transformasi dan Gaya Kepemimpinan Transaksi Pengetua di SMKA dan SMK	79
4.6	Perbandingan Subskala-Subskala Gaya Kepemimpinan Transformasi Dan Gaya Kepemimpinan Transaksi Pengetua antara SMKA dan SMK	80

4.7 Perbezaan Kepuasan Kerja Guru di SMKA dan SMK	83
4.8 Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja Guru	83
4.8.1 Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasi Dengan Kepuasan Kerja Guru di SMKA	84
4.8.2 Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transaksi Dengan Kepuasan Kerja Guru di SMKA	86
4.8.3 Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasi Dengan Kepuasan Kerja Guru di SMK	87
4.8.4 Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transaksi Pengetua Dengan Kepuasan Kerja Guru di SMK	88
4.8.5 Hubungan Antara Subskala Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja Guru	89
4.8.6 Perbandingan Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasi Dan Gaya Kepemimpinan Transaksi dengan Kepuasan Kerja Guru Antara SMKA dengan SMK	89
4.8.7 Perbandingan Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasi dan Gaya Kepemimpinan Transaksi dengan Kepuasan Kerja Guru Antara SMKA dengan SMK	92
4.9 Mengenal pasti Pengaruh Ke Atas Hubungan Antara Subskala-Subskal Gaya Kepemimpinan Transformasi Dan Gaya Kepemimpinan Transaksi Pengetua yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Guru	93
4.10 Pengujian Hipotesis Kajian	96
4.10.1 Pengujian Hipotesis 1	96
4.10.2 Pengujian Hipotesis 2	96
4.10.3 Pengujian Hipotesis 3	97
4.10.4 Pengujian Hipotesis 4	97
4.10.5 Pengujian Hipotesis 5	98
4.10.6 Pengujian Hipotesis 6	98

4.10.7 Pengujian Hipotesis 7	99
4.10.8 Pengujian Hipotesis 8	99
4.10.9 Pengujian Hipotesis 9	100
4.10.10 Pengujian Hipotesis 10	100
4.10.11 Pengujian Hipotesis 11	101
4.10.12 Pengujian Hipotesis 12	102
4.11 Rumusan	102

BAB 5 PERBINCANGAN DAN CADANGAN

5.1 Pendahuluan	103
5.2 Ringkasan Kaedah Kajian	103
5.3 Dapatan Kajian dan Perbincangan	104
5.3.1 Dapatan Kajian Gaya Kepemimpinan yang Dominan di SMKA dan SMK	105
5.3.2 Dapatan Kajian Perbezaan Gaya Kepemimpinan Pengetua Antara SMKA dengan SMK	107
5.3.3 Dapatan Kajian Perbezaan Kepuasan Kerja Guru di SMKA dengan SMK	110
5.3.4 Dapatan Kajian Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Pengetua Dengan Kepuasan Kerja Guru	112
5.3.5 Dapatan Kajian Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasi dan Transaksi Dengan Kepuasan Kerja Guru di SMKA dan SMK	114
5.3.6 Dapatan Kajian Perbezaan Subskala Subskala Gaya Kepemimpinan Untuk Mengesan Kepuasan Kerja Guru di SMKA dan SMK	115
5.4 Sumbangan Kajian Dalam Bidang Pengurusan Pendidikan	116
5.5 Implikasi Kajian	117

5.6 Cadangan Penyelidikan	118
5.7 Rumusan	119
BIBLIOGRAFI	120
LAMPIRAN	132

SENARAI JADUAL

Jadual 3.1:	Senarai Item Bagi Tingkahlaku Kepemimpinan Transformasi	59
Jadual 3.2:	Senarai Item bagi Tingkahlaku kepemimpinan Transaksi	60
Jadual 4.1:	Taburan Jumlah Sampel Kajian	66
Jadual 4.2:	Bilangan Soal Selidik Kajian Yang Diedar Dan Dikembalikan	67
Jadual 4.3:	Taburan Responden Berdasarkan Etnik	68
Jadual 4.4:	Taburan Responden Berdasarkan Jantina	69
Jadual 4.5:	Taburan Responden Berdasarkan Umur	69
Jadual 4.6:	Taburan Responden Berdasarkan Status Perkahwinan	70
Jadual 4.7:	Taburan Responden Berdasarkan Kelayakan Akademik	71
Jadual 4.8:	Taburan Responden Berdasarkan Pengalaman Mengajar	72
Jadual 4.9:	Taburan Responden Berdasarkan Jawatan Yang Disandang Di sekolah	73
Jadual 4.10:	Kebolehpercayaan Instrumen Gaya Kepemimpinan Transformasi Dan Gaya Kepemimpinan Transaksi Ke atas Gerak Balas Responden (n=30).	74
Jadual 4.11:	Kebolehpercayaan Subskala Instrumen Gaya Kepemimpinan Transformasi dan Gaya Kepemimpinan Transaksi Ke Atas Gerak Balas Responden (n=30).	74
Jadual 4.12:	Kebolehpercayaan Instrumen Kepuasan Kerja Guru Ke Atas Gerak Balas Responden (n=30)	76

Jadual 4.13:	Perbezaan Gaya Kepemimpinan Transformasi Dan Gaya Kepemimpinan Transaksi di SMKA (n=3)	77
Jadual 4.14:	Jadual Markat Persepsi Purata	77
Jadual 4.15:	Perbezaan Gaya Kepemimpinan Transformasi Dan Gaya Kepemimpinan Transaksi di SMK (n=3)	78
Jadual 4.16:	Keputusan Ujian-t Perbezaan Gaya Kepemimpinan Transformasi Dan Transaksi Pengetua Antara SMKA dengan SMK	79
Jadual 4.17:	Subskala Gaya Kepemimpinan Transformasi Dan Gaya Kepemimpinan Transaksi	81
Jadual 4.18:	Keputusan Ujian-t Perbezaan Subskala Gaya Kepemimpinan Transformasi Dan Kepemimpinan Transaksi di SMKA dengan SMK	81
Jadual 4.19:	Keputusan Ujian-t Perbezaan Kepuasan Kerja Guru di SMKA Dengan SMK	83
Jadual 4.20:	Keputusan Ujian Korelasi Antara Gaya Kepemimpinan Transformasi Dengan Kepuasan Kerja Guru di SMKA	84
Jadual 4.21:	Interpretasi Mengikut Saiz Pekali Korelasi	85
Jadual 4.22:	Keputusan Ujian Korelasi Antara Gaya Kepemimpinan Transaksi Dengan Kepuasan Kerja Guru di SMKA	86
Jadual 4.23:	Keputusan Ujian Korelasi Antara Gaya Kepemimpinan Transformasi Dengan Kepuasan Kerja Guru di SMK	87
Jadual 4.24:	Keputusan Ujian Korelasi Antara Gaya Kepemimpinan Transaksi Pengetua Dengan Kepuasan Kerja Guru di SMK	88

Jadual 4.25:	Subskala Gaya Kepemimpinan	89
Jadual 4.26:	Perbandingan Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasi Dan Gaya Kepemimpinan Transaksi Dengan Kepuasan Kerja Guru Antara SMKA Dengan SMK	89
Jadual 4.27:	Hubungan Antara Subskala Gaya Kepemimpinan Dengan Kepuasan Kerja Guru di SMKA	90
Jadual 4.28:	Hubungan Antara Subskala Gaya Kepemimpinan Dengan Kepuasan Kerja Guru di SMK	91
Jadual 4.29:	Perbandingan Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasi Dan Gaya Kepemimpinan Transaksi Dengan Kepuasan Kerja Guru Antara SMKA dengan SMK	92
Jadual 4.30:	Keputusan Ujian Regresi Berganda Untuk Kepuasan Kerja Guru Sebagai Pemboleh Ubah Bersandar di SMKA	94
Jadual 4.31:	Keputusan Ujian Regresi Berganda Untuk Kepuasan Kerja Guru Sebagai Pemboleh Ubah Bersandar di SMK	95

SENARAI RAJAH

Rajah 3.1: Reka bentuk Kajian Perbandingan	52
Rajah 3.2: Rekabentuk Korelasi 'Ex Post Facto'	52

SENARAI SIMBOL

SMKA – Sekolah Menengah Kebangsaan Agama

SMK - Sekolah Menengah Kebangsaan

N – Bilangan Responden

S.D – Sisihan Piawai

r – Koefisien korelasi Pearson

p – Kebarangkalian

B – Koefisien regresi

β – Koefisien Beta

R^2 - Koefisien penentuan berganda

Adj R^2 - Adjusted R^2

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Kejayaan sesebuah sekolah adalah berkait rapat dengan gaya kepemimpinan (Shukor, 1995). Zaidatul Akmaliah (2001) menyatakan, salah satu masalah dalam pentadbiran sekolah ialah pemimpin sekolah kurang berjaya untuk mengambil kira faktor ketidakpuasan guru-guru. Menurutnya lagi, kadang kala guru tidak berpuas hati dengan peranan yang dipegang.

Selain itu, para guru merasakan pemimpin sekolah kurang memberi penghargaan dan perhatian terhadap bakat serta potensi mereka. Beberapa kajian mendapati, gaya atau tingkah laku kepemimpinan yang diamalkan oleh pemimpin sekolah mempunyai pengaruh yang besar terhadap kepuasan kerja seseorang guru (Sweeney, 1982; Patrick, 1995; Hipp, 1996; Lunenberg & Ornstein, 2000).

Kajian juga mendapati pemimpin sekolah yang mempunyai hubungan baik dengan guru mampu mendapatkan kerjasama yang baik daripada guru untuk membantu mencapai matlamat organisasi (Owens 1995; Hoy & Miskel 1996; Lunenberg & Ornstein, 2000).

Proses reformasi pendidikan menjadikan kepemimpinan di peringkat sekolah semakin kompleks. Ini bertepatan sekali dengan pendapat Kamaruddin (1989) yang menyatakan bahawa para pentadbir di peringkat sekolah bukan sahaja memainkan peranannya sebagai pentadbir pendidikan tetapi juga sebagai pemimpin komuniti.

Lantaran itu, kepemimpinan sekolah hari ini menjadi suatu profesion yang amat mencabar. Sebagai pemimpin yang dilantik secara formal dalam organisasi sekolah, pengetua seharusnya memainkan peranan sebagai pemimpin dan pengurus di sekolah. Ini bermaksud peranan pengetua bukan sahaja setakat memastikan kesinambungan struktur dan sistem yang sedia ada tetapi juga mampu menggerakkan orang bawahannya untuk berubah supaya organisasi berkenaan akan lebih sensitif dan bergandungan bagi menangani arus perubahan yang melanda sistem pendidikan.

Ibrahim (1998) menyatakan pengetua adalah orang yang terkehadapan dalam semua hal mengenai sekolahnya. Seseorang pengetua mesti tahu tentang keadaan fizikal sekolah, keadaan guru, murid dan pekerjanya. Dia mesti mendahului orang lain dalam ilmu pengetahuan, pengajaran, kebolehan menyelesaikan masalah, dedikasi terhadap tugas dan sebagainya.

Pernyataan di atas menunjukkan bahawa pengetua adalah orang penting yang perlu memainkan peranan dalam menjayakan agenda pendidikan di sesebuah sekolah khususnya dan pendidikan negara amnya. Namun begitu, timbul persoalan apakah

gaya kepemimpinan seseorang pengetua untuk menjayakan agenda pendidikan itu dapat memberikan kepuasan bekerja kepada guru-guru di bawah pentadbirannya.

Fiedler (1967) menyatakan bahawa hubungan antara pemimpin dan pengikut amat penting dalam usaha mengawal situasi ke arah matlamat dan objektif organisasi. Hubungan ini akan menentukan sejauhmana pemimpin akan memperoleh taat setia, pergantungan dan sokongan daripada orang yang bekerja di bawahnya. Mengikut Fiedler (1967) jika seseorang ketua sudah memiliki sokongan, dia tidak lagi memerlukan kuasa jawatan atau struktur tugas untuk memperoleh kepatuhan kerana ahli kelompok sudah menerima arahan dengan rela hati. Dalam konteks kepemimpinan pengetua sekolah, inilah yang sepatutnya berlaku.

Dalam konteks pendidikan di Malaysia, Wan Zahid (1994) telah menekankan untuk merealisasikan Wawasan Pendidikan Negara sejajar dengan Wawasan 2020, pemimpin pendidikan perlu mempunyai ilmu pengetahuan yang luas, sahsiah dan akhlak yang baik, serta keberanian mencuba dan mengambil risiko. Ini bermakna kejayaan sesebuah sekolah berkait rapat dengan tingkah laku kepemimpinan pengetua.

Kerjasama daripada kakitangan yang bertanggungjawab amat bergantung kepada interaksi positif antara pengetua dengan kakitangan sekolah. Ini bertepatan dengan pendapat Aminudin (1990) yang mendapati bahawa hubungan positif antara pengetua

dengan guru-guru telah memberi impak yang besar kepada prestasi, kepuasan kerja dan komitmen guru di sesebuah sekolah.

Perubahan yang berlaku dalam pendidikan negara seperti Kurikulum Baru Sekolah Rendah (KBSR), Kurikulum Bersepadu Sekolah Menengah (KBSM), Pengajaran Pembelajaran Sains dan Matematik dalam Bahasa Inggeris (PPSMI), konsep pendidikan terbuka, pendidikan futuristik, pelaksanaan program j-QAF dan yang terbaru cadangan mewajibkan lulus subjek Bahasa Inggeris sebagai syarat mendapat sijil dalam SPM, telah menambahkan lagi beban serta tanggungjawab para guru di sekolah. Beban tugas yang pelbagai, masa yang suntuk untuk berehat sudah cukup memperjelaskan tentang perubahan dalam kepuasan bekerja di kalangan guru sebagai manusia biasa (Utusan Malaysia, 2009).

Pemimpin yang berjaya selalunya dapat menyediakan satu iklim persekitaran kerja di mana mereka dapat membimbing pekerja menentukan dan mencapai matlamat individu, kumpulan dan akhirnya organisasi. Untuk membentuk iklim ini, pemimpin harus bekerja dengan orang bawahannya untuk membina matlamat, meraikan setiap kejayaan matlamat itu dan menggalakkan etika kerja yang positif dalam persekitaran kerja. Pengaruh penting dan signifikannya peranan pengetua terhadap kecemerlangan sekolah turut diperakukan.

Sergiovanni (1995:83) melalui kata-katanya *In many ways the school principal is the most important and influential individual in any school...it is his leadership that sets the tone of the school, the climate for learning, the level of professionalism and the morale of teacher and the degree of concern for what students may or may not become...if a school is vibrant, innovative, child centered place; if it has a reputation for excellence in teaching; if students are performing to the best of their ability one can almost always point to the principal's leadership as the key to success.*

Seterusnya hambatan perubahan menuntut pengetua haruslah berperanan sebagai pemimpin yang berupaya memancar arca wawasan dan misi; memantapkan ketrampilan diri dan bertindak memecahkan status quo, kebiasaan dan kelaziman untuk merancang inovasi, perubahan, imaginasi dan pembaharuan (Wan Zahid, 1994). Para pengkaji sentiasa mencari gaya kepemimpinan sesuai yang patut diamalkan oleh seseorang pemimpin bagi menjadi seorang pemimpin yang berkesan. Ini kerana kepemimpinan sangat penting bagi menentukan jatuh bangunnya sesebuah organisasi.

Dalam Islam kepemimpinan merupakan sesuatu yang sangat penting. Islam meletakkan kepemimpinan sebagai *taklif* (bebanan amanah) bukan *tashrif* (kemuliaan). Oleh sebab itulah, kepemimpinan menjadi tanggung jawab yang akan di persoalkan Allah s.w.t tentang pelaksanaan amanah tersebut dan dengan ini kepemimpinan dituntut untuk dilaksanakan sebaik mungkin (Zamri, 2007).

Menurut al-Mawardi (1993) antara ciri ciri kepemimpinan dalam Islam ialah seseorang pemimpin itu semestinya mempunyai sifat adil, berilmu, berkemampuan, berakhlak dan berani. Akhlak pula menjadi tunjang kepada kepemimpinan, seperti mana ungkapan Kepimpinan Melalui Tauladan atau dalam istilah Arab yang biasa kita gunakan adalah *Qudwah Hasanah*. Sebaik-baik contoh kepemimpinan adalah Rasulullah s.a.w.

Tumpuan kajian ini ialah untuk melihat konsep kepuasan kerja yang berhubungkait terus dengan tingkah laku atau gaya kepemimpinan pengetua yang wujud di sekolah. Beberapa kajian menunjukkan terdapat hubungkait antara dimensi gaya kepemimpinan dan dimensi kepuasan kerja.

Kajian Singh (1984) dan Ghazali (1979), merumuskan bahawa ketidakpuasan bekerja di kalangan guru-guru di Malaysia disebabkan faktor hubungan kemanusiaan. Begitu juga kajian Abu Bakar (1985) mendapati perkara yang sama juga berlaku di institut pengajian tinggi di Malaysia. Ini membuktikan bahawa pemimpin organisasi pendidikan, khususnya pengetua sebagai peneraju sesebuah sekolah mampu mempengaruhi keberkesanan dan peningkatan prestasi sekolah melalui perhubungan kemanusiaan yang positif.

1.2 Pernyataan Masalah

Sekolah merupakan sebuah organisasi sosial yang formal, sengaja diwujudkan untuk melaksanakan dasar pendidikan. Untuk melaksanakan dasar pendidikan, sekolah perlu memahami serta menjelmakannya ke dalam bentuk pengajaran dan pembelajaran. Aktiviti-aktiviti pengajaran dan pembelajaran perlu mengikut kehendak dan sukatan mata pelajaran serta dikukuhkan lagi dengan pelbagai aspek kemahiran.

Tumpuan yang diberi kepada bidang pendidikan dalam proses pembinaan negara menyebabkan bidang kepengetuaan sekolah menjadi tumpuan para pengkaji. Kajian-kajian lampau menunjukkan bahawa kualiti kepemimpinan pengetua memainkan peranan penting dalam menentukan kejayaan dan keberkesanan sesebuah sekolah (Hills, 1982; Powell, Farrar dan Cohen, 1985; Etzioni, 1998).

Abdul Ghani (2005) menegaskan bahawa pengamalan gaya kepemimpinan transformasi oleh pengetua berkeupayaan meningkatkan prestasi guru (perlakuan warga organisasi) dan sikap guru (komitmen guru) sejajar dengan kajian Zainal Abidin (1997) dan Khalid (1997).

Abdul Shukor (2004) menyatakan pengurusan dan kepemimpinan pengetua adalah faktor utama yang akan menentukan keberkesanan sekolah serta akan menentukan

jatuh bangun sekolah tersebut. Abdul Shukor (2004) turut berkata, pengetua perlu kompeten untuk berfungsi sebagai seorang pemimpin dan pengurus yang cekap. Dalam institusi sekolah, pengetua merupakan pemimpin, pentadbir dan pengurus yang melaksanakan pelbagai fungsi dan perlu cekap dan bijak untuk melaksanakan tugas kepemimpinan tersebut.

Kualiti kepemimpinan yang tinggi adalah sangat diperlukan untuk mengurus dan mentadbir sekolah bagi melahirkan generasi berkualiti (Musa 2002). Kemajuan sesebuah sekolah lazimnya dihubungkan dengan pengetua yang baik dan pembelajaran pelajar bergantung kepada kepemimpinan yang baik di mana proses pengajaran dan pembelajaran berlaku (Shahril 2000; Peter Neil *et al.* 2001).

Beberapa kajian berkaitan dengan kepemimpinan pengetua mendapati pengetua dapat melahirkan pelajar yang mencapai prestasi akademik yang tinggi dan juga kesedaran sosial yang baik dengan mengamalkan gaya kepemimpinan struktur dan juga budaya (Hoog,Olof & Olofsson, 2005). Begitu juga dengan kajian yang dijalankan oleh Moran dan Gareis (2004) yang mendapati efikasi pengetua mempengaruhi pencapaian sekolah secara keseluruhannya.

Di samping itu, Sapie (2004) dalam kajiannya mendapati secara keseluruhan menunjukkan tingkah laku kepemimpinan pengetua Sekolah Agama Arab Menengah Perempuan Raja Raja Isteri Pengeran anak Damit Brunei Darussalam mempengaruhi

kejayaan sekolah. Lim (1997) pula, mendapati terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasi dengan kepuasan kerja guru.

Beberapa kajian mendapati, gaya atau tingkah laku kepemimpinan yang diamalkan oleh pemimpin sekolah mempunyai pengaruh yang besar terhadap kepuasan kerja seseorang guru (Sweeney, 1982; Patrick, 1995; Hipp, 1996; Lunenberg & Ornstein, 2000). Selain itu, pemimpin sekolah yang mempunyai hubungan baik dengan guru mampu mendapatkan kerjasama yang baik daripada guru untuk membantu mencapai matlamat organisasi (Owens 1995; Hoy & Miskel 1996; Lunenberg & Ornstein, 2000).

Manakala kajian yang dijalankan oleh Baharom (2002) yang meninjau tentang persepsi guru terhadap kepemimpinan pengajaran dalam kalangan pengetua dan guru besar dalam celik komputer di sekolah – sekolah negeri Johor, menunjukkan peratusan kepuasan guru berada pada tahap yang tinggi terhadap kepemimpinan pengajaran.

Dapatan tersebut menunjukkan bahawa tiada suatu kerangka teori kepemimpinan yang dominan, yang perlu diamalkan oleh para pengetua. Ini bererti pengetua boleh menggunakan apa-apa kerangka orientasi kepemimpinan asalkan matlamat organisasi tercapai dan orang bawahan puas hati dengan kerja mereka.

Selain kerangka kepemimpinan umum yang digunakan dalam kajian-kajian, terdapat juga beberapa kajian yang menggunakan kerangka orientasi kepemimpinan Bolman dan Deal (1992) untuk mengukur corak kepemimpinan pentadbir sekolah. Walaupun terdapat banyak kajian yang mengaitkan antara teori kepemimpinan ini dengan keberkesanan dan prestasi organisasi serta prestasi akademik pelajar, tetapi kajian-kajian yang mengaitkan antara kerangka teori orientasi kepemimpinan ini dengan kepuasan kerja guru tidak banyak kedapatan.

Akibatnya hubungan antara kerangka teori orientasi kepemimpinan ini dengan kepuasan kerja guru tidak begitu jelas. Selain permasalahan di atas terdapat beberapa kajian yang menghubungkan antara kepemimpinan dengan kepuasan kerja guru, tetapi dapatannya adalah bercanggah antara satu sama lain (Griffith, 2004). Bukan sahaja terdapat percanggahan dapatan, Yukl (1999) pula mendapati faktor kepemimpinan hanya menyumbang sejumlah kecil varian kepuasan kerja.

Percanggahan dapatan dan sumbangan kecil kepemimpinan ke atas kepuasan kerja guru ini menyebabkan penyelidik ingin mengetahui dengan lebih lanjut pola hubungan antara kepemimpinan yang menggunakan kerangka orientasi kepemimpinan transformasi Bass (1985) dan kerangka teori kepemimpinan transaksi Bass dan Avolio (1995) dipetik dalam Felfe (2002) dengan kepuasan kerja guru.

1.3 Objektif Kajian

Tujuan utama kajian ini ialah untuk mengkaji perbezaan gaya kepemimpinan transformasi, gaya kepemimpinan transaksi dan kepuasan kerja guru antara SMKA dengan SMK. Selain itu kajian ini juga bertujuan untuk mengenalpasti hubungan atau korelasi antara gaya kepemimpinan transformasi dan gaya kepemimpinan transaksi dengan kepuasan kerja guru di SMKA dan SMK.

Secara khusus objektif kajian ini adalah untuk:

- I. Mengkaji gaya kepemimpinan pengetua yang dominan antara gaya kepemimpinan transformasi dan gaya kepemimpinan transaksi di SMKA dan SMK.
- II. Mengkaji perbezaan gaya kepemimpinan transformasi dan gaya kepemimpinan transaksi pengetua antara SMKA dengan SMK.
- III. Mengkaji perbezaan kepuasan kerja guru di SMKA dengan SMK.
- IV. Mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan transformasi dan gaya kepemimpinan transaksi pengetua dengan kepuasan kerja guru di SMKA dan SMK.
- V. Mengkaji perbezaan hubungan antara gaya kepemimpinan transformasi dan gaya kepemimpinan transaksi pengetua dengan kepuasan kerja guru di SMKA dan SMK.
- VI. Mengkaji kombinasi subskala-subskala kepemimpinan transformasi dan kepemimpinan transaksi yang mempengaruhi kepuasan kerja guru di SMKA dan SMK.

1.4 Persoalan Kajian

Berdasarkan objektif kajian yang dinyatakan, soalan-soalan kajian adalah seperti berikut:

- I. Manakah antara gaya kepemimpinan transformasi dan gaya kepemimpinan transaksi pengetua yang dominan yang diamalkan oleh pengetua di SMKA dan SMK ?
- II. Adakah terdapat perbezaan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasi dan gaya kepemimpinan transaksi pengetua di SMKA dan SMK?
- III. Adakah terdapat hubungan atau korelasi yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasi dan gaya kepemimpinan transaksi pengetua dengan tahap kepuasan kerja guru di SMKA ?
- IV. Adakah terdapat perbezaan hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasi dan gaya kepemimpinan transaksi pengetua dengan kepuasan kerja guru di SMK ?
- V. Adakah terdapat perbezaan yang signifikan tahap kepuasan kerja guru di SMKA dan SMK ?
- VI. Apakah kombinasi subskala-subskala kepemimpinan transformasi dan kepemimpinan transaksi yang mempengaruhi kepuasan kerja guru di SMKA dan SMK ?

1.5 Hipotesis Kajian

- Ho 1: Tidak terdapat gaya kepemimpinan yang dominan antara gaya kepemimpinan transformasi dengan gaya kepemimpinan transaksi di SMKA.
- Ho 2: Tidak terdapat gaya kepemimpinan yang dominan antara gaya kepemimpinan transformasi dengan gaya kepemimpinan transaksi di SMK.
- Ho 3: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan gaya kepemimpinan transformasi pengetua antara SMKA dengan SMK.
- Ho 4: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan gaya kepemimpinan transaksi pengetua antara SMKA dengan SMK.
- Ho 5: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan subskala-subskala gaya kepemimpinan transformasi pengetua antara SMKA dengan SMK.
- Ho 6: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan subskala-subskala gaya kepemimpinan transaksi pengetua antara SMKA dengan SMK.
- Ho 7: Tidak terdapat hubungan yang signifikan gaya kepemimpinan transformasi pengetua dengan kepuasan kerja guru di SMKA.
- Ho 8: Tidak terdapat hubungan yang signifikan gaya kepemimpinan transaksi pengetua dengan kepuasan kerja guru di SMKA.
- Ho 9: Tidak terdapat hubungan yang signifikan gaya kepemimpinan transformasi pengetua dengan kepuasan kerja guru di SMK.
- Ho10: Tidak terdapat hubungan yang signifikan gaya kepemimpinan transaksi pengetua dengan kepuasan kerja guru di SMK.

Ho11: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara kepuasan kerja guru di SMKA dengan SMK.

Ho12: Tidak terdapat kombinasi subskala-subskala kepemimpinan transformasi dan kepemimpinan transaksi yang mempengaruhi kepuasan kerja guru di SMKA dan SMK.

1.6 Kepentingan Kajian

Kepentingan kajian ini adalah berdasarkan perkara-perkara berikut:

- I. Hasil kajian ini dapat membantu pihak-pihak tertentu dalam menangani masalah yang berkaitan dengan kepemimpinan pengetua.
- II. Dapatan dari kajian ini diharap dapat meningkatkan pengetahuan para pengetua berhubung dengan gaya kepemimpinan yang sesuai untuk diamalkan dan yang berkaitan dengan kepuasan kerja guru.
- III. Pengetahuan mengenai gaya kepemimpinan diharap dapat memberi alternatif kepada para pengetua untuk mempertingkatkan keberkesanan kepemimpinannya.
- IV. Penyelidikan ini juga diharap dapat menjadi panduan kepada penyelidik-penyelidik lain yang menunjukkan minat menjalankan kajian mengenai gaya sesuatu kepemimpinan.

1.7 Batasan Kajian

- I. Kajian ini hanya terbatas kepada guru guru berjawatan tetap dan pengetua-pengetua SMKA dan SMK di bahagian tengah dan selatan negeri Kedah Darul Aman.
- II. Pemilihan kaedah pengumpulan data yang terhad mengakibatkan penyelidikan ini bergantung sepenuhnya kepada jawapan yang diberikan oleh responden dari borang soal selidik sahaja.
- III. Kajian ini hanya menghubungkan kepemimpinan dengan kepuasan kerja daripada persepsi para guru sendiri.
- IV. Kesibukan para guru dalam menyelesaikan komitmen-komitmen lain di sekolah selain tumpuannya terhadap proses pengajaran dan pembelajaran menyebabkan mereka mempunyai kecenderungan untuk menjawab soal-selidik yang dikemukakan secara terburu-buru.
- V. Memandangkan responden kajian ini hanya melibatkan sebahagian guru-guru SMKA dan SMK di negeri Kedah, dapatan kajian ini tidaklah akan menggambarkan apa yang sebenar berlaku dalam seluruh sistem pendidikan Di Malaysia.

1.8 Definisi Konsep

Definisi definisi yang dikemukakan di sini bertujuan memberi gambaran lebih jelas bagi sesuatu istilah serta bagi mengelakkan kekeliruan. Ini kerana istilah-istilah yang didefinisikan itu membawa maksud yang khusus dalam konteks penyelidikan ini.

1.8.1 Konsep Kepemimpinan Transformasi

Kepemimpinan transformasi ialah satu set kemampuan pemimpin yang membolehkan mereka mengesan keperluan untuk melakukan perubahan, mencipta wawasan, komitmen terhadap wawasan, membimbing perubahan itu dan seterusnya melaksanakan perubahan dengan cekap (Abdul Kudus, 2000).

Ia juga ditakrifkan sebagai proses atau gelagat yang digunakan oleh pengurus dalam memotivasi atau mempengaruhi pengikutnya. Gelagat ini diasaskan atas kepercayaan bahawa pemimpin dan pengikut akan teruja bersama pada tahap yang paling tinggi bagi mencapai matlamat yang dikongsi. Menurut Tichy dan Devanna (1986) kepemimpinan transformasi melibatkan perubahan yang dramatik dalam sesebuah organisasi seperti pembentukan dan pelaksanaan visi, bertanggungjawab untuk menyedarkan para subordinat atau pengikutnya tentang nilai dan norma organisasi dan memberi ruang serta menggalakkan perubahan sama ada dalaman mahupun luaran.

Dalam kajian ini gaya kepemimpinan juga merujuk kepada kaedah dan pendekatan pengetua dalam menyediakan arahan dan memotivasi para guru dalam melaksanakan perancangan dan menjalankan tugas seperti yang diarahkan. Terdapat perbezaan cara pengetua mendekati para gurunya sama ada menggunakan kaedah positif atau negatif. Tetapi pada kebiasaanya pengetua tidak menggunakan pendekatan yang tertentu; sebaliknya dia mengamalkan kaedah yang berbeza-beza antara banyak gaya

kepemimpinan yang ada. Iaitu antara yang bersifat positif atau yang negatif atau kedua-duanya.

1.8.2 Kepemimpinan Transformasi Berdasarkan Subskala-Subskala

- I. Karisma – Pemimpin membentuk wawasan, misi, matlamat, berkeyakinan tinggi, meningkatkan rasa optimis, identifikasi dan emosi yang kuat di kalangan subordinat.
- II. Merangsang Intelek – Pemimpin mempengaruhi subordinat untuk melihat masalah dengan perspektif baru yang menumpu kepada penyelesaian masalah dan penaaakulan.
- III. Bertimbang Rasa Secara Individu – Pemimpin mengambil berat tentang ciri-ciri kemanusiaan subordinat. Pemimpin juga menganggap setiap subordinat sebagai seorang individu.
- IV. Motivasi Inspirasi – Pemimpin mengkomunikasikan wawasan, dan menjadikan tingkah laku yang sesuai sebagai model.

1.8.3 Konsep Kepemimpinan Transaksi

Kepemimpinan transaksi adalah kepemimpinan yang mengarahkan usaha orang lain melalui tugas, ganjaran dan struktur. Pemimpin transaksi mengenalpasti dan menjelaskan tugas dan memberitahu bahawa kejayaan pelaksanaan tugas tersebut akan menuju kepada penerimaan ganjaran (Bass dan Avolio, 1990).

Pemimpin transaksi menjanjikan ganjaran kepada pengikut jika berjaya mencapai satu tahap prestasi yang telah ditetapkan dalam jangka masa tertentu. Dalam hal ini, pemimpin boleh memberikan ganjaran seperti meningkatkan bayaran gaji, komisyen, bonus, menaikkan pangkat, memberikan penghargaan serta pujian kepada pengikut yang mencapai prestasi yang baik. Bagi mereka yang berprestasi rendah, pemimpin sebaliknya boleh mengurangkan ganjaran, melaksanakan kawalan yang agak ketat atau menurunkan pangkat.

Kepemimpinan transaksi akan ditemui apabila kuasa memainkan peranan penting. Kepemimpinan transaksi jika dilihat dari sudut yang positif mempunyai *networking* dan jika dilihat dari sudut yang negatif, ia menyalahgunakan kedudukan. Ia sentiasa dikaitkan dengan kuasa kedudukan, status dan pengaruh yang datang dari kedudukan seseorang dalam hierarki (Schuster, 1994).

Bass (1985) mencadangkan supaya dibezakan dua jenis kepemimpinan transaksi dan transformasi. Pemimpin transaksi memandu atau mendorong pengikut mereka ke arah matlamat dengan menjelaskan peranan dan tugas. Pemimpin transformasi pula memberikan perhatian secara individu, menggerakkan intelek, mempunyai karisma dan bermotivasi.

1.8.4 Perbezaan Pemimpin Transformasi dan Transaksi.

Pemimpin transaksi biasanya menjanjikan ganjaran untuk meningkatkan prestasi dan pencapaian pekerjanya. Mereka juga mengamalkan pengurusan menurut pengecualian iaitu dengan membuat pemerhatian dan mencari sesuatu yang melencong daripada peraturan dan piawaian di kalangan orang bawahan dan mengambil tindakan. Pemimpin transaksi mengamalkan pengurusan menurut pengecualian dengan mengambil tindakan hanya apabila sesuatu piawaian tidak dapat dicapai. Kadangkala mereka mengabaikan tanggungjawab dan tidak membuat sesuatu keputusan dengan baik (Bass,1985).

Pemimpin transformasi pula mengamalkan gaya kepemimpinan secara berkarisma dengan menyediakan wawasan dan misi, meningkatkan maruah, hormat dan kepercayaan. Mereka juga bersemangat dalam tugas dengan meletak dan menyebarkan matlamat yang mencabar, menggunakan simbol untuk menumpukan tenaga. Menggerakkan intelek dengan menggalakkan kecerdasan, rasionaliti, dan pragmatik. Mereka juga memberi perhatian kepada individu secara personal, bimbingan dan nasihat.

Ciri pemimpin transaksi lebih mirip kepada pengurus jabatan atau pentadbir yang menganggap jawatannya sebagai batu loncatan untuk kenaikan pangkat. Pemimpin transformasi pula lebih menonjol dari segi komitmen, dan bertindak sebagai pembawa arus perubahan (Mohamed Sulaiman, 1996).

1.8.5 Konsep Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merujuk kepada satu keadaan emosi yang menyeronokkan hasil daripada tafsiran seseorang terhadap pekerjaannya sebagai menyenangkan dan berjaya. Klein & Ritti (1984) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan yang positif selepas menilai sesuatu situasi kerja.

Ibrahim Mamat (1998) dan Ramaiah (1999) menyatakan kepuasan kerja merujuk kepada keadaan emosi yang menyenangkan dan menggembirakan hasil daripada tafsiran guru terhadap pekerjaannya yang menyenangkan dan berjaya. Dalam kajian ini kepuasan kerja merujuk kepada ganjaran material dan emosi yang diterima oleh guru melebihi dari apa yang dijangkakannya.

Wexley dan Yukl (1984) menyatakan kepuasan kerja sebagai *the way an employee feels about his or her job*. Ertinya kepuasan kerja ialah cara seseorang pekerja merasakan dirinya atau pekerjaannya. Dapat disimpulkan bahawa kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri seseorang pekerja yang berhubung kait dengan pekerjaan ataupun keadaan dirinya.

Perasaan yang berhubung kait dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti keupayaan, kesempatan memajukan karier, hubungan dengan pekerja lain,

penempatan kerja, dan struktur organisasi. Sementara itu, perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain berupa umur, keadaan kesihatan, kemampuan dan pendidikan.

1.8.6 Pengetua

Pengetua adalah peneraju utama di sekolah. Kata-katanya adalah kata pemutus dan bicaranya adalah suara rasmi organisasinya. Justeru, dalam arus perdana globalisasi hari ini, peranan dan fungsi pengetua masih menjadi fokus dan perhatian umum (Ayob Jantan, 2005).

Menurut Kamus Dewan pengetua ialah ketua sekolah menengah, ketua maktab. Ia juga bermaksud ketua sekolah, pemimpin, ketua atau orang yang mengetuai atau mengepalai (Kamus Dewan, 2000). Dengan kata lain pengetua ialah pemimpin atau ketua organisasi sekolah yang dilantik Kementerian Pelajaran Malaysia. Pengetua bertanggungjawab ke atas keseluruhan perjalanan sekolah tersebut.

1.8.7 SMKA (Sekolah Menengah Kebangsaan Agama)

Sekolah Menengah Kebangsaan Agama (SMKA) ditubuhkan oleh kerajaan persekutuan. SMKA merupakan sekolah menengah yang menawarkan bahasa Arab dan aliran agama. Antara objektif utama penubuhan SMKA ialah untuk mencapai

kecemerlangan kurikulum dan kokurikulum, melahirkan pelajar yang mengamalkan akhlak mulia, membentuk generasi pelajar sebagai pemimpin yang boleh diteladani, melahirkan pelajar yang mempunyai ketahanan diri dalam menghadapi cabaran budaya yang bercanggah dengan nilai-nilai Islam dan menyediakan pelajar yang dapat memberi sumbangan yang berkesan bagi memenuhi keperluan negara dan ummah. Kini terdapat 55 buah SMKA di seluruh Malaysia (2009).

Sejarah penubuhan SMKA bermula dengan pengambilalihan 11 buah SM Agama Negeri (SMAN) dan SM Agama Rakyat (SMAR) oleh Kementerian Pelajaran tahun 1977. Kini usia 11 buah sekolah tersebut telah genap 28 tahun (data pada tahun 2005). Idea awal penubuhan SMKA diilhamkan oleh Pengarah Bahagian Agama Kementerian Pelajaran, Hj Nik Mohammed Mohyideen bin Hj Wan Musa.

Menurutnya, langkah itu selaras dengan usaha untuk mengubah citra sekolah-sekolah luwes dengan Dasar Pelajaran Kebangsaan. Hal ini memang menjadi hasrat Kementerian Pelajaran dan hasrat masyarakat Islam yang sedar faedahnya. Sebelum ini beberapa langkah telah diambil dengan memberi bantuan kepada sekolah-sekolah agama rakyat dan mencadangkan sekolah-sekolah tersebut memperaktikkan sistem baru. Penubuhan SMKA seiring dengan usaha pemodenan sistem pendidikan negara (2009).

Proses penambahbaikan sistem pendidikan Islam di sekolah-sekolah agama sesuai dengan perkembangan semasa. Justeru itu, ilham Hj Nik Mohammed bin Hj Wan

Musa ini telah direalisasikan oleh Tan Sri Dato' Paduka Abdul Hamid bin Othman dan Dato' Zainal Abidin bin Hj Abdul Kadir (2009).

1.8.8 SMK (Sekolah Menengah Kebangsaan)

SMK ialah Sekolah Menengah Kebangsaan yang ditubuhkan oleh kerajaan persekutuan. Sekolah Menengah yang digunakan dalam penyelidikan ini ialah sekolah menengah di daerah Sungai Petani Kedah. Sekolah di daerah ini dipilih kerana ia berada di lokasi dimana pengkaji berada. Ini bagi memudahkan pengumpulan data dari soal selidik yang diedarkan.

BAB 2

TINJAUAN LITERATUR

2.1 Pendahuluan

Bab ini akan membincangkan karya dan juga kajian yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasi dan kepemimpinan transaksi serta kepuasan kerja guru. Sekolah merupakan institusi sosial yang memainkan peranan amat penting dalam merubah kehidupan masyarakat. Sekolah adalah pengubah minda dan sekolah adalah penentu kepada budaya dan pembangunan sesebuah negara. Tidak hairanlah sekiranya isu pendidikan tetap dibincang oleh masyarakat, walau apa pun bentuk dan taraf sesuatu masyarakat itu.

Negara tidak akan maju tanpa sistem pendidikan yang berkesan. Kalau sistem dan carta organisasi sahaja yang berkesan tetapi pengurusannya lembab, maka cita-cita negara, dan perbelanjaan yang begitu besar diperuntukkan oleh kerajaan hilang begitu sahaja dan cita-cita serta Falsafah Pendidikan Negara hanya tinggal terukir di pejabat atau di bilik pengetua dan menjadi rujukan serta kajian ilmiah semata-mata.

2.2 Kepemimpinan Transformasi Dan Kajian Berkaitan

Pemimpin memainkan peranan yang penting dalam sesebuah organisasi (Halpin, 1996; Edmonds, 1979; Rutherford, 1985; Ubben & Hughes, 1987; Khamis, 1990;

Abdul Shukor, 1991; Mortimore, 1995; Cheng, 1996; Lunenberg & Ornstein, 2000; Segiovanni, 2001). Kepemimpinan membawa maksud yang besar dan oleh sebab itu ia telah menjadi subjek kajian pelbagai bidang ilmu (Bass,1990). Kepemimpinan selalu dikaitkan dengan kekuasaan dan individu yang dinamik (Yulk, 2002).

Terdapat pelbagai nama dan teori tentang kepemimpinan (Bass,1990). Salah satu daripadanya ialah kepemimpinan transformasi. Konsep ini mula diperkenalkan oleh Burns (1978) dan kemudiannya diperkembangkan oleh Bass (1985). Rentetan dan kronologi idea ini dibicarakan sepintas lalu oleh Yulk (1994:350-351).

Mengikut Burns (1978:4) Kepemimpinan transformasi ialah *is more potent. The transforming leader recognizes and exploits an existing need or demand of a potential follower. But beyond that, the transforming leader looks for potential motives in followers, seeks to satisfy higher needs,, and engages the full persons of the follower. The result of transforming leadership is relationship of mutual stimulation and evaluation that convert followers into leaders.*

Berdasarkan takrifan di atas, kepemimpinan ini mengiktiraf keperluan dan kehendak terunggul para pengikutnya, disamping membantu melahirkan pemimpin yang baru. Bass (1990) memperincikan lagi takrifannya sebagai *Superior leadership performance – transformational leadership- occurs when leader broaden and elevate*

the interests of their employees, when they stir their employees to look beyond their own self-interest for the good of the group.

Beliau menggambarkan kepemimpinan transformasi ini sebagai memiliki prestasi dan keupayaan membangkitkan kesedaran pengikutnya ke arah merealisasikan kepentingan organisasi di samping membantu mereka meneroka dan menjangkau lebih dari kepentingan peribadi. Burns (1978) dalam pengamatannya terhadap kepemimpinan membuat kesimpulan yang menarik apabila menyatakan bahawa pemimpin sekolah merupakan antara contoh kepemimpinan transformasi kerana berupaya membawa perubahan kepada sebahagian besar tingkah laku guru-guru dan murid-muridnya.

Bass (1985:13) menyatakan bahawa; *Transformational leaders can play the role of teacher, mentor, coach, reformer, or revolutioner.* Tentunya tidak keterlaluan jika dikatakan bahawa kepentingan kehadiran kepemimpinan transformasi di sekolah memang tidak dapat dikesampingkan kewajarannya. Ciri kepemimpinan itu sendiri yang kondusif untuk diaplikasikan di sekolah, dan faktor perubahan yang menuntut kepemimpinan sedemikian rupa.

Bennis dan Nanus (1985) telah menjalankan kajian ke atas 90 orang pemimpin yang efektif dalam sektor kerajaan dan juga sektor swasta selama 5 tahun. Daripada sejumlah 90 orang itu, 60 orang daripadanya adalah pemimpin korporat manakala

selebihnya terdiri daripada pemimpin sektor awam. Kaedah kajian ialah melalui temuduga tidak berstruktur dan juga melalui pemerhatian. Antara soalan yang diajukan kepada para pemimpin ini ialah tentang kekuatan dan juga kelemahannya. Hasil dapatan daripada kajian ini ialah, mereka mendapati bahawa majoriti pemimpin berkongsi empat sifat utama iaitu (a) mempunyai wawasan; (b) menjelaskan wawasan kepada pengikut; (c) bertindak dan membuat keputusan selaras dengan wawasan; dan (d) tahu kelemahan dan kekuatan diri.

Tichy dan Devana (1986) telah menjalankan kajian khusus untuk melihat cara pemimpin organisasi mengubah dan menyusun semula organisasi untuk menyesuaikan dengan perubahan dan persaingan akibat daripada perkembangan teknologi yang pesat. Kajian dijalankan melalui kaedah menemuduga pemimpin dan juga ahli-ahli dalam organisasi. Hasilnya mereka mendapati bahawa terdapat tiga proses yang berlaku dalam perubahan dan penyusunan semula organisasi iaitu (a) pemimpin memperakukan keperluan untuk melakukan perubahan; (b) membentuk wawasan; dan (c) melaksanakan perubahan berasaskan wawasan.

Tichy dan Devana (1986) juga turut mengenal pasti enam ciri pemimpin transformasi dalam kajian tersebut iaitu:

- I. Pemimpin melihat diri sebagai agen perubahan;
- II. Pemimpin berhati-hati dalam menanggung risiko;
- III. Pemimpin percayakan pengikut dan peka kepada keperluan pengikut;

- IV. Pemimpin dapat menghubungkan nilai-nilai teras dengan tingkahlaku;
- V. Pemimpin bersikap fleksible dan sentiasa belajar melalui pengalaman; dan
- VI. Pemimpin mempunyai wawasan dan percaya kepada *instinct* atau gerak hati.

Dalam bidang pendidikan pula, Leithwood (1992) telah mendapati bahawa pemimpin transformasi di sekolah memberikan penekanan untuk mencapai tiga matlamat utama iaitu membantu guru membentuk, memperkembang, dan juga mengekalkan budaya kerja professional dan semangat bekerjasama, memupuk perkembangan profesional guru dan membantu menyelesaikan masalah secara efektif.

Kajian oleh Leithwood (1992), Sagor (1992) dan juga Poplin (1992) menunjukkan bahawa terdapat beberapa strategi yang dilaksanakan oleh pemimpin transformasi di sekolah iaitu:

- I. Melawat kelas-kelas dan membantu guru-guru dan pelajar-pelajar dalam kelas;
- II. Menggalakkan guru-guru untuk melawat ke kelas-kelas atau sekolah-sekolah lain yang mempunyai pencapaian yang baik sebagai panduan;
- III. Melibatkan guru-guru dalam merancang matlamat sekolah pada awal tahun;
- IV. Memberikan tanggungjawab kepada semua guru dan melibatkan mereka dalam tugas-tugas pentadbiran;
- V. Mengenal pasti dan memperakukan sumbangan guru-guru dan juga pelajar;
- VI. Menjadi pendengar yang baik dan mengambil berat hal ehwal guru;

- VII. Mengadakan sesi perkembangan staf, menggalakkan perkongsian maklumat, pengetahuan, pengalaman dan juga kepakaran sesama guru;
- VIII. Menyedarkan guru bahawa mereka bertanggungjawab terhadap semua pelajar di sekolah dan bukan hanya terhadap pelajar atau kelas yang diajar sahaja; dan
- IX. Menggunakan mekanisma birokratik untuk menyokong guru-guru contohnya membantu mendapatkan sumbangan untuk projek-projek tertentu, mengurangkan kerja-kerja perkeranian guru dan juga sentiasa memberikan sokongan moral kepada guru-guru.

Wilson (1982) pula dalam kajiannya mendapati bahawa pengetua yang efektif mempunyai ciri-ciri pemimpin transformasi. Beliau mendapati bahawa pengetua efektif ialah pengetua yang memberi kebebasan kepada guru dari sudut untuk berkeaktiviti, menjadi pendengar yang baik, menetapkan matlamat yang mampu dicapai, bersikap terbuka, yakin dan percaya dengan keupayaan setiap guru dan juga menjadi role model yang baik dan berkesan.

Sementara itu, beberapa kajian berkaitan dengan kepemimpinan transformasi telah dijalankan di Malaysia, antaranya oleh Poon (1995) dalam persekitaran industri, manakala Khalid (1997) dan Abdul Ghani Kanesan (1997) dalam persekitaran pendidikan.

Weichun Zhu *et al.* (2005) dalam kajiannya mendapati kepemimpinan transformasi dapat memberi inspirasi dan memotivasi ahli-ahli dalam organisasinya untuk cemerlang bukan sahaja dalam organisasi tetapi juga dalam pencapaian individu. Pemimpin-pemimpin transformasi ini didapati mempamerkan sifat-sifat tertentu antaranya berkecenderungan untuk menjadi pendengar yang baik dan sentiasa memberikan perhatian terhadap keperluan individu untuk maju dalam kerjaya. Selain itu, pemimpin transformasi juga cuba sedaya upaya untuk memuaskan hati para pekerja dibawahnya.

Abdul Ghani Kanesan (2002) mendapati kesan kepemimpinan transformasi pendidikan dapat dilihat dalam lima bentuk iaitu kesan terhadap perlakuan pengikut, psikologi, organisasi dan juga ke atas pencapaian pelajar. Menurutnya lagi pemboleh ubah yang digunakan untuk mengkaji kesan kepemimpinan transformasi ke atas psikologi termasuklah kepuasan kerja.

Hal ini menunjukkan bahawa selain membawa perubahan ke atas organisasi, kepemimpinan transformasi juga mampu membawa satu perubahan atau dimensi baru terhadap persepsi guru-guru berkaitan dengan rasa puas hati mereka terhadap sesuatu kerja yang telah dijalankan.

Lucas dan Valentine (2002) mendapati pemimpin transformasi memberi impak yang besar terhadap kerjasama dan perpaduan antara guru-guru di sekolah yang dikaji.

Selain itu, pemimpin transformasi didapati dapat mempengaruhi budaya sekolah yang dapat meningkatkan kepekaan guru-guru terhadap pencapaian yang bermakna, menyokong guru-guru secara individu serta dapat meningkatkan komitmen guru-guru terhadap sekolah dan kerjaya.

Kanungo (2001) mendapati pemimpin transformasi mempamerkan tingkah laku mendelegasikan tugas melebihi tingkah laku mengawal guru-guru. Pemimpin transformasi menunjukkan keyakinan yang tinggi terhadap keupayaan guru-guru dan sentiasa memberikan galakan. Kanungo (2001) juga mendapati keadaan ini dapat meningkatkan kesungguhan sendiri dan kepercayaan guru-guru terhadap diri sendiri untuk mencapai matlamat yang telah ditetapkan.

Zawawi (1999) menyatakan bahawa kepemimpinan transformasi umumnya tidak terlalu berpaksikan kepada pengaruh kekuasaan, tetapi lebih kepada pengaruh personalitinya yang menarik, sifat dalaman yang mantap dan ketrampilan semula jadinya yang berasaskan keilmuan dan keintelektualan. Jesteru, peranan guru khasnya pengetua bukan hanya untuk *instruction or transmission of knowledge (ta'alim) but also training of the whole being of the students (tarbiyah)*. Tambah beliau lagi *The teacher was not only a mu'allim, a transmitter of knowledge, but also a murabbi, a trainer of souls and personalities.*

Kesimpulannya, pemimpin transformasi mempunyai kemampuan yang istimewa untuk memimpin dan membantu organisasi membentuk wawasan dan juga mengubah sikap pekerja ke arah mencapai matlamat dan wawasan organisasi (Tichy, 1986; Mondy & Premeaux, 1993). Selain itu, pemimpin transformasi juga mengambil kira aspek keperluan dalaman pekerja, mempunyai hubungan baik dengan pekerja, konsisten dalam tindakan dan mempunyai kredibiliti yang tersendiri sehingga membolehkan pekerja percaya dan yakin untuk berusaha lebih daripada jangkaan (Bass, 1985).

Kepemimpinan transformasi di sekolah pula bukan sahaja memberikan penekanan terhadap pencapaian pelajar semata-mata tetapi juga mengutamakan perkembangan profesional guru-guru dengan mengambil kira kehendak dan keperluan mereka. Maknanya, kepemimpinan transformasi menggalakkan penglibatan orang bawahannya atau pengikutnya dalam proses membuat keputusan. Ini merupakan manifestasi ciri kepemimpinannya yang sentiasa bersifat *inspirational* di samping *individualized consideration* yang mendalam.

Bagi seorang pemimpin, visi pendidikan yang baik mempunyai unsur yang boleh membangkitkan kesedaran dan semangat dalam diri orang lain serta mencetuskan komitmen mereka untuk menerima visi tersebut sebagai matlamat bersama (Nik Aziz Nik Pa: 1991:134).

Setelah sesuatu visi sekolah dibangun, dikomunikasikan seterusnya dilestarikan, maka guru termasuk pengetua yang mengetuainya mestilah mengamalkan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasi agar visi dapat diterjemah dan direalisasi (Zawawi 1999:91).

2.3 Keistimewaan Kepemimpinan Transformasi

Abdul Aziz (2005) menyatakan pemimpin transformasi bertanggungjawab untuk menyampaikan segala misi yang dibentuk kepada subordinat dibawahnya. Mereka merupakan individu yang bersedia memberi panduan, petunjuk, membimbing dan mengangkat martabat subordinat di bawahnya. Disamping itu, pemimpin transformasi juga amat mementingkan pembangunan subordinat. Pemimpin sebegini sanggup berusaha untuk meningkatkan kepekaan subordinat mengenai keperluan organisasi bagi membolehkan mereka membuat pencapaian yang luar biasa.

Mengikut Greenberg dan Baron (1997), terdapat empat ciri utama yang digambarkan sebagai seorang pemimpin transformasi iaitu memberi pertimbangan secara individu dimana pemimpin transformasi memberi perhatian terhadap keperluan para subordinatnya yang unik sama ada dari aspek jangkaan, aspirasi, dan matlamat. Mereka juga bersedia mengakui hakikat bahawa semua subordinat mempunyai keinginan dan keperluan yang berbeza dan perlu ditangani dengan berkesan supaya organisasi mendapat manfaat daripada perbezaan yang wujud.

Pemimpin seperti ini bersedia mendengar segala masalah dan pendapat yang dikemukakan oleh subordinatnya dan sentiasa bersedia untuk memberi maklum balas serta membantu untuk membina keyakinan diri terhadap sebarang perubahan yang dilakukan. Dalam hal ini, seseorang pemimpin transformasi perlu memainkan peranan sebagai seorang rakan pembimbing.

Penerapan stimulasi intelektual merupakan satu faktor yang menjadikan pemimpin transformasi popular dan mendapat tempat di kalangan subordinat. Pemimpin transformasi bersedia untuk memberi tunjuk ajar kepada subordinat dalam mengubah cara berfikir terutama mengenai masalah teknikal, masalah hubungan sesama sendiri dan pihak luar, dan tidak kurang pentingnya masalah-masalah peribadi.

Pemimpin jenis ini akan mendidik dan mendorong subordinatnya untuk berfikir cara baru dengan menggunakan hujahan dan bukti dalam menyelesaikan sesuatu masalah. Mereka bersedia berkongsi idea, pengalaman, dan kekuatan bersama subordinat. Sikap mereka yang tidak mengutamakan status quo dan keterbukaan menyebabkan subordinat tidak kekok untuk menyuarakan pandangan kerana subordinat tahu terdapatnya saling percaya *mutual trust* yang tinggi antara mereka.

Melalui inspirasi motivasi pemimpin transformasi akan memotivasikan subordinat dengan berkongsi visi dan matlamat organisasi. Pemimpin akan menunjukkan contoh-contoh terbaik dengan bekerja keras, bersikap optimistik apabila berhadapan

dengan krisis, kesediaan untuk memikul tanggungjawab jika berlakunya sesuatu kesilapan, dan tidak membebankan subordinat dengan perkara-perkara remeh.

Pemimpin transformasi sentiasa berusaha untuk meningkatkan pengaruh dan menunjukkan rasa hormat di antara pemimpin dengan subordinat, akan membantu meningkatkan keyakinan subordinat terhadap pemimpin dan keadaan ini akan membolehkan pemimpin meningkatkan pengaruhnya terhadap subordinat.

Pemimpin transformasi seorang yang berkarismatik dan akan berusaha untuk menanamkan sifat keyakinan, hormat dan kebanggaan kepada pengikut-pengikutnya. Mereka juga mempunyai misi yang jelas untuk dikomunikasikan kepada subordinatnya. Mereka juga sentiasa mendahului subordinat dalam mematuhi undang-undang, peraturan, dan prosedur yang telah ditetapkan secara bersama. Pada masa yang sama, mereka sentiasa berada dibarisan hadapan apabila menghadapi cabaran dan bersedia menjadi benteng apabila subordinat mereka dicabar.

2.3.1 Kebaikan Kepemimpinan Transformasi

Abdul Aziz (2005) juga menyatakan bahawa kepemimpinan transformasi mempunyai kebaikan sama ada kepada pemimpin ataupun kepada subordinat. Pemimpin transformasi akan sentiasa berusaha supaya dapat meningkatkan keupayaan para subordinatnya. Di antara kebaikan yang akan diperolehi hasil

daripada gaya kepemimpinan ini ialah pemimpin transformasi sentiasa akan menginspirasi motivasinya kepada subordinat.

Subordinat akan lebih bermotivasi apabila mendapati pemimpin mereka mengambil berat terhadap keupayaan dan prestasi para subordinatnya. Subordinatnya akan merasakan bahawa diri mereka amat diperlukan dalam mencapai matlamat organisasi. Walaupun pemimpinnya tidak hadir pada waktu-waktu yang tertentu, subordinat dapat terus menjalankan tugasnya dengan baik dan berkesan mengikut keupayaan dan caranya tersendiri.

Subordinat di bawah seliaan pemimpin transformasi dengan rela hati sanggup memperluas deskripsi kerja mereka. Mereka akan menggunakan segala kreativiti dan kemahiran dalam usaha untuk melaksanakan sesuatu tugas dengan sempurna. Subordinat sanggup melakukan kerja-kerja tambahan dalam usaha untuk menghasilkan prestasi yang membanggakan bukan sahaja kepada dirinya, bahkan kepada jabatan dan organisasi secara keseluruhannya.

Seseorang subordinat juga sentiasa berusaha untuk meningkatkan keupayaan diri mereka. Mereka akan komited terhadap tugas, ahli kumpulan, dan juga organisasi. Mereka sanggup menerima segala perubahan yang dikemukakan oleh organisasi supaya organisasi dapat bersaing dengan organisasi lain serta dapat menghasilkan produk atau servis yang bermutu tinggi.

2.3.2 Kelebihan Kepemimpinan Transformasi

Kepemimpinan transformasi harus dipraktikkan oleh semua pemimpin. Mereka perlu berusaha sedaya upaya untuk memotivasikan subordinat bawahan mereka bagi melaksanakan matlamat organisasi dengan jayanya. Kepemimpinan transformasi boleh ditingkatkan dari semasa ke semasa melalui polisi organisasi serta polisi pengurusan sumber manusia yang berkesan.

Gaya kepemimpinan seperti ini akan memberi kesan yang positif kepada beberapa perkara, terutamanya dari segi imej organisasi di mana pemimpin sesebuah organisasi yang mempraktikkan kepemimpinan transformasi dalam kepimpinan mereka akan meningkatkan lagi imej organisasi kepada pihak luar terutama sekali para pelanggan dan pesaing.

Gaya kepemimpinan ini juga akan memberi kesan terhadap aktiviti pengrekrutan di mana kepemimpinan transformasi dalam sesebuah organisasi akan meningkatkan keberkesanan aktiviti pengrekrutan. Calon-calon akan tertarik dengan organisasi yang mempunyai pemimpin berkarisma, optimistik, berketrampilan, dan dinamik. Ia juga memberi kesan terhadap proses pemilihan, kenaikan pangkat dan pemindahan.

Pemimpin transformasi mempunyai kebolehan untuk membuat keputusan dalam proses pemilihan, kenaikan pangkat, dan pemindahan. Biasanya seseorang

pemimpin itu lebih mengetahui mengenai subordinat bawahannya. Melalui penilaian prestasi yang dilakukan, seseorang pemimpin boleh mengenal pasti subordinat yang boleh dinaikkan pangkat, yang memerlukan latihan, dan yang perlu dipindahkan ke unit yang lain. Penilaian haruslah dilakukan dengan teliti dan sebaiknya (Abdul Aziz, 2005).

2.3.3 Kesan Kepemimpinan Transformasi Ke atas Subordinat

Kepemimpinan transformasi banyak memberi kesan yang positif kepada para subordinat. Kesan yang positif ini membuktikan kepada kita bahawa kepemimpinan stail ini harus dipraktikkan oleh semua pemimpin. Antara kesan positif kepemimpinan transformasi ke atas para subordinat sebagaimana yang dinyatakan oleh Podsakoff dan lain-lain (1996) ialah mereka mempunyai kepercayaan yang tinggi terhadap pemimpin yang memimpin mereka.

Podsakoff dan lain-lain (1996) telah mengenal pasti salah satu daripada kesan positif kepemimpinan stail ini ialah subordinat akan mempunyai kepercayaan yang tinggi serta menghormati pemimpinnya. Apabila seseorang itu mempunyai kepercayaan terhadap pemimpinnya, mereka akan bermotivasi untuk melakukan sebarang pekerjaan lebih daripada apa yang sepatutnya dilakukan. Contohnya, mereka sanggup melakukan kerja lebih masa dan melakukan kerja-kerja diluar deskripsi kerja mereka.

Podsakoff (1996) juga mendapati, kesan daripada kepemimpinan seperti ini akan membolehkan seseorang subordinat mendapat kepuasan kerja yang tinggi di bawah tunjuk ajar pemimpin transformasi. Apabila kerja-kerja yang dilakukan oleh seseorang subordinat itu mendapat pujian daripada pemimpinnya, maka beliau akan bermotivasi untuk mempertingkatkan mutu kerjanya dan sekaligus mendapat kepuasan kerja yang tinggi.

2.3.4 Kepemimpinan Transformasi Dari Dimensi Islam

Al-Mawardi mendefinisikan kepemimpinan sebagai tanggungjawab menggantikan nabi s.a.w untuk menjaga urusan agama serta mentadbir dunia (Al Mawardi, terj, 1993). Sementara Ibnu Khaldun pula mentakrifkan kepemimpinan sebagai menundukkan manusia kepada kehendak syarak dalam kepentingan yang berkaitan dengan soal akhirat dan keduniaan manusia (Ibnu Khaldun, terj, 1993).

Salah satu daripada elemen penting dalam kehidupan seorang manusia adalah memimpin. Bila kita mampu memimpin diri kita ke arah syakhshiah cemerlang maka ia merupakan kejayaan bagi kita. Di samping itu, kita mesti memimpin diri orang lain agar kehidupan kita bersama manusia lain di dunia ini dapat diseimbangkan ke arah generasi al-Quran.

Terdapat pelbagai ciri kepemimpinan Islam yang telah dikemukakan oleh pemikir-pemikir dan cendekiawan dalam bidang kepemimpinan Islam, antaranya menurut Abdul Rashid Moten (2001) ciri-ciri kepemimpinan Islam ialah *warak* iaitu mempunyai komitmen yang tinggi terhadap kehendak Islam, berilmu yang membolehkan beliau memahami tuntutan agama dan kehendak semasa, berkemampuan dan kompeten untuk melaksanakan tugas tugas pentadbiran dan *adalah serta rahmah* (bersifat adil dan belas kasihan).

Menurut Wahbah Zuhaili (2001) pula, ciri-ciri kepemimpinan Islam ialah sentiasa berpegang teguh kepada ajaran al-Quran dan Sunnah, menghidupkan semangat jihad, sentiasa bersabar dalam usaha mencapai matlamat, memuliakan hak setiap individu, berusaha menghapuskan faktor kemunduran dan membina kekuatan ekonomi, menguasai ilmu kontemporari, mempunyai akhlak yang mulia, menyeru kebaikan dan mencegah kemungkaran dan bersifat Ihsan kepada orang lain.

2.4 Kepemimpinan Transaksi Dan Kajian Berkaitan

Pemimpin transaksi menjanjikan ganjaran kepada pengikut jika berjaya mencapai satu tahap prestasi yang telah ditetapkan dalam jangka masa tertentu. Dalam hal ini, pemimpin boleh memberikan ganjaran seperti meningkatkan bayaran gaji, komisyen, bonus, menaikkan pangkat, memberikan penghargaan serta pujian kepada pengikut yang mencapai prestasi yang baik. Bagi mereka yang berprestasi rendah, pemimpin

sebaliknya boleh mengurangkan ganjaran, melaksanakan kawalan yang agak ketat atau menurunkan pangkat.

Burns (1978) menyarankan kepemimpinan transaksi memotivasikan pengikut dengan membalas ganjaran untuk perkhidmatan mereka. Kepemimpinan jenis ini memfokus kepada motif luaran dan asas, serta keperluan (Sergiovanni, 1995). Othman (1994) yang menjalankan kajian ke atas anggota polis Di Raja Malaysia mendapati bahawa dalam keadaan tertentu, dimensi-dimensi kepemimpinan transformasi dan transaksi memainkan peranan penyederhana, terutamanya dalam hubungan antara budaya organisasi dengan prestasi dan tekanan kerja.

Kepemimpinan transaksi akan ditemui apabila kuasa memainkan peranan penting. Kepemimpinan transaksi jika dilihat dari sudut yang positif mempunyai *networking* dan jika dilihat dari sudut yang negatif, ia menyalahgunakan kedudukan. Ia sentiasa dikaitkan dengan kuasa kedudukan, status dan pengaruh yang datang dari kedudukan seseorang dalam hierarki (Schuster, 1994).

Bass (1985) mencadangkan supaya dibezakan dua jenis kepemimpinan, transaksi dan transformasi. Pemimpin transaksi memandu atau mendorong pengikut mereka ke arah matlamat dengan menjelaskan peranan dan tugas. Pemimpin transformasi pula memberikan perhatian secara individu, menggerakkan intelek, dan mempunyai karisma.

Ciri-ciri pemimpin transaksi lebih mirip kepada pengurus jabatan atau pentadbir yang menganggap jawatannya sebagai batu loncatan untuk kenaikan pangkat. Pemimpin transformasi pula lebih menonjol dari segi komitmen, dan bertindak sebagai pembawa arus perubahan (Mohamed Sulaiman, 1996).

2.5 Pengetua

Pengetua adalah orang yang memainkan peranan yang amat penting di sekolah. Dia adalah seorang pentadbir, pengurus dan yang lebih besar dari itu ialah pengetua merupakan seorang pemimpin. Sebagai seorang pentadbir, yang melibatkan diri dalam pentadbiran pendidikan maka ia perlu kepada proses kerjasama antara dua orang atau lebih yang berasaskan kepada rasional yang tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya seperti mana yang telah dijelaskan oleh Siondang (Siondang, 1981 di petik dalam <http://yik.itgo.com>, 2009).

Manakala Abdul Shukor (1991) menjelaskan pentadbiran secara amnya tertumpu kepada hal-hal yang sebahagian besar berhubung dengan pembahagian kerja dan penyelarasan perhubungan untuk melahirkan kecekapan dalam organisasi. Kedua-dua konsep pentadbiran yang dikemukakan tadi adalah tidak lari dengan persepakatan. Tanpa melibatkan proses kerjasama maka pentadbiran dalam erti kata sebenarnya tidak berlaku di sekolah.

Oleh itu, seorang pengetua yang berkesan hendaklah melaksana pentadbiran dengan melibatkan sekumpulan pekerja di bawahnya dengan cara yang disenangi, mudah digauli dan menghargai pendapat dan pengalaman orang lain. Konsep *The boss is the boss* dalam zaman sekarang ini perlu dibuang terus dalam pemikiran pengetua. Zaman bercorak pentadbiran kolonial British telah berakhir. Hari ini bukan lagi zaman untuk menentukan tugas terlaksana tetapi zaman orang berbincang dan mengkaji tentang kualiti, keberkesanan dan kecemerlangan.

Sebagai seorang pemimpin sekolah, seharusnya mempunyai semangat dan kesedaran yang tinggi tentang wawasan 2020. Wawasan 2020 bukanlah alat untuk membelenggu kita dalam *status quo*. Wawasan ini mengajak kita untuk menjadi pelakon utama, menjadi primadona, menjadi seri panggung kepada drama perubahan (Wan Zahid, 1994). Abdul Shukor (1995) menyenaraikan antara ciri sekolah yang berkesan ialah mempunyai kepimpinan pengetua yang kuat dengan tumpuan pengurusan adalah terhadap peningkatan kualiti pengajaran.

Pemimpin adalah rahsia kehidupan gemilang umat dan sumber kebangkitannya. Sejarah umat adalah sejarah para pemimpin yang sedar, yang kuat jiwanya dan tinggi kemahuannya. Demikianlah kata-kata Hassan al-Banna seorang mujahid Islam yang menjadi model dan keagungan pemimpin Islam pada zaman moden. Dari sini jelas kepada kita bahawa seorang pemimpin hendaklah mempunyai daya kesedaran yang tinggi dan mempunyai jiwa yang kuat dan mempunyai cita-cita yang tinggi.

Peranan dan fungsi pengurus yang memimpin adalah mencetuskan usaha peningkatan kekesan proses pengajaran-pembelajaran dengan sentiasa melakukan inovasi dan sekaligus menghargai inovasi tenaga kerja (Sokarno, 1994 dipetik dalam <http://yik.itgo.com>, 2009). Di sini dapat kita simpulkan bahawa seorang pengetua hendaklah mempunyai cita-cita dan sentiasa mencari idea baru untuk meningkat proses pengajaran dan pembelajaran dengan lebih berkesan.

Sekolah perlu kepada seorang pemimpin yang berjiwa besar, semangat dan bercita-cita tinggi kerana kepemimpinan sekolah adalah begitu kompleks. Sebahagian besar *inputnya* adalah manusia. Manakala *outputnya* juga adalah manusia, tidak seperti firma atau kilang yang mengeluarkan produk berupa barangan (*goods*).

Pengetua terpaksa berhadapan dengan guru-guru pimpinannya dan pelajar sebagai sasarannya. Di sekelilingnya adalah masyarakat yang sentiasa melihat perkembangan pengajaran dan pembelajaran di sekolah itu, melalui anak-anaknya. Jadi, sebagai seorang pengetua terpaksa berhadapan dengan tiga dimensi utama, guru dan kakitangan sokongan, murid dan masyarakat.

2.6 Teori Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah berkaitan dengan perasaan yang dialami oleh pekerja tentang pekerjaannya (Smith, Kendala & Hullin, 1969) dan juga setakat mana pekerja

menyukai pekerjaan mereka (Agho, Mueller & Price, 1993). Komitmen pekerja dan kepuasan mereka terhadap kerja adalah berbeza mengikut jenis organisasi, misalnya sama ada sesuatu organisasi itu swasta atau awam.

Pelopor teori organisasi telah menunjukkan bahawa keberkesanan organisasi berkait rapat dengan cara fungsi sumber manusia dan pekerja diuruskan. Pekerja yang diurus dengan berkesan pula dijangka menjadi lebih komited terhadap tugas mereka dan akan merasa puas terhadap pekerjaan (Nik Mutasim & Nordin, 2001).

Kepuasan kerja mendapat perhatian para pengkaji apabila pergerakan perhubungan manusia telah dapat meyakinkan para pentadbir bahawa pekerja yang berpuas hati terhadap pekerjaannya adalah pekerja yang produktif (Hoy & Miskel, 2005). Davis dan Newstrom (1985) telah menulis bagaimana kepuasan kerja telah menjadi suatu fenomena dalam abad dua puluhan. Konsep kepuasan kerja adalah idea bagaimana manusia merasai pekerjaannya mempunyai hubungan dengan prestasi kerja. Ini bermula dalam tahun 1920 an melalui kajian klasik Hawthorne oleh Elton Mayo dan Fritz Roethlisberger.

Hanya selepas 12 tahun kajian tersebut menjumpai tanda-tanda bahawa hubungan faktor sosial mempengaruhi produktiviti. Elton Mayo telah membuat kajian di Western Electric Company pada awal tahun 1930 an. Kajian ini lebih dikenali

dengan nama kajian Hawthorne (Hoy & Miskel, 1996). Pada peringkat awalnya beberapa siri kajian telah dijalankan dengan tujuan untuk mengkaji hubungan antara kualiti dan kuantiti pencahayaan dengan kecekapan pekerja dalam industri (Hoy & Miskel, 2005).

Hasil dapatan kajian Hawthorne ini bukan sahaja telah menyimpang daripada jangkaan awal tetapi juga telah memberi perspektif baru terhadap hubungan manusia dan kesannya ke atas produktiviti. Kajian ini mendapati perubahan produktiviti adalah lebih berkait rapat dengan perasaan pekerja. Ini kerana pekerja mempunyai sentimen dan juga keperluan dalaman (Hollway, 1991). Apabila pekerja berasa bangga bekerja secara berkumpulan, kumpulan pekerja tersebut akan terdorong untuk meningkatkan prestasi kerja (Hoy & Miskel, 2005).

Maksudnya selain aspek fizikal dan persekitaran, faktor psikologi juga memainkan peranan penting terhadap motivasi dan kepuasan pekerja. Hasil daripada kajian ini, maka wujudnya perubahan dalam hubungan majikan dan pekerja iaitu daripada gaya pengarahan kepada gaya kefahaman terhadap pekerja (Juhari, 1987).

Sepertimana kepemimpinan, kepuasan juga mempunyai makna yang pelbagai. Percubaan awal untuk memberikan definisi yang agak tepat terhadap kepuasan telah dibuat pada tahun 1935 oleh Hoppock. Menurut Hoppock (1935), kepuasan

merupakan gabungan psikologi, fisiologi dan persekitaran yang menyebabkan seseorang itu berkata “saya berpuas hati dengan kerja saya” (Hoy & Miskel, 2005).

Hoppock (1935) telah membuat kajian mengenai kepuasan kerja di kalangan masyarakat New Hope di Pennsylvania. Kajian beliau mendapati 12 % pekerja yang tidak berpuas hati dengan kerja mereka. Perbezaan tahap kepuasan adalah berkait dengan perbezaan jenis pekerjaan, dengan pekerjaan profesional, pengurusan dan eksekutif memberi lebih kepuasan daripada pekerjaan yang tidak memerlukan kemahiran dan separa kemahiran.

Pendekatan awal Hoppock (1935) terhadap fenomena kepuasan kerja mencadangkan terdapat pembolehubah tertentu di luar diri individu yang memberi kesan kepada tahap kepuasan seperti kumpulan pekerjaan. Manakala Schaffer (1953) menegaskan bahawa pembolehubah dalam diri individu sebagai penyumbang kepada kepuasan dan ketidakpuasan. Beliau merasakan wujudnya satu set psikologi atau mekanisme di dalam diri manusia yang menyebabkan kepuasan atau ketidakpuasan yang boleh memberi kesan terhadap kepuasan kerja. Apabila beberapa keperluan individu tidak dipenuhi, akan menyebabkan ketegangan timbul.

Schaffer (1953) mencadangkan manusia mempunyai 12 keperluan asas yang bersamaan dengan lima kategori keperluan menurut hirarki keperluan Maslow (1954) atau tiga kategori keperluan menurut model Schaffer. Schaffer berupaya untuk

menentukan kepuasan kerja keseluruhan seseorang individu berdasarkan maklumat berkaitan dengan dua keperluan utama individu tersebut. Sekiranya pekerjaan mereka memenuhi kedua-dua keperluan tersebut maka mereka melaporkan kepuasan kerja.

Taylor (1911) menekankan tiga aspek penting berkaitan dengan kepuasan pekerja iaitu gaji atau ganjaran, keadaan atau ciri kerja dan juga hubungan yang baik dengan majikan. Gaji atau ganjaran menurut Taylor (1911) merupakan aspek utama yang memotivasikan pekerja. Beliau menambah bahawa, dengan adanya gaji yang berpatutan, segala keperluan asas manusia seperti makanan, pakaian, tempat tinggal dan sebagainya akan dapat dipenuhi.

Selain dari aspek gaji atau ganjaran, terdapat satu lagi aspek yang dikaitkan dengan kepuasan kerja iaitu keadaan atau ciri kerja itu sendiri. Keadaan atau ciri yang dapat memuaskan pekerja ialah prospek untuk dinaikkan pangkat, gaji yang lebih tinggi dan juga waktu kerja yang lebih kurang. Selain itu, tempat kerja yang berada dalam kondisi yang baik juga adalah berkaitan dengan kepuasan kerja.

Tambah Taylor (1911) lagi jika aspek ini dapat dipenuhi oleh majikan, pekerja akan merasa seronok untuk bekerja dan akan berusaha dengan lebih bersungguh-sungguh. Namun begitu, kepuasan pekerja akan dapat ditingkatkan lagi jika pekerja mempunyai hubungan yang baik dan mesra dengan majikan.

Kepuasan kerja juga dikaitkan dengan suasana kerja (Hackman & Oldham, 1980). Suasana kerja yang memberi peluang kepada pekerja untuk berinteraksi antara satu sama lain dan tidak wujudnya pengasingan antara pekerja akan menyebabkan pekerja lebih berpuas hati. Selain itu, satu lagi penyumbang kepada kepuasan pekerja adalah suasana sosial di kalangan yang dapat bekerjasama dan saling membantu antara satu sama lain.

Berkaitan dengan hal ini, (Kottkamp & Mulhern, 1987) mendapati guru yang bekerja dalam suasana iklim terbuka dilaporkan sebagai lebih berkeyakinan terhadap diri sendiri dan juga terhadap keberkesanan sekolah. Suasana sekolah terbuka juga didapati dapat meningkatkan kesetiaan guru terhadap pengetua dan juga memberikan kesan terhadap kepuasan kerja (Kanner, 1974 dipetik dalam Kottkamp & Mulhern, 1987).

Autonomi atau kebebasan yang diperolehi guru di sekolah juga adalah berkaitan dengan kepuasan kerja. Menurut Conley, Bacharach dan Bauer (1989), kurangnya kebebasan atau autonomi serta peluang yang sedikit untuk guru menyumbangkan bakat kepemimpinan akan menyebabkan guru kurang berpuas hati. Tambah mereka lagi, jika kepemimpinan dan kebolehan guru disekat kerana berlakunya konflik kerja antara staf dengan organisasi, maka kepuasan kerja adalah rendah.

Penglibatan pekerja dalam aspek profesional kerja contohnya melibatkan diri dalam membuat keputusan juga adalah berkaitan dengan kepuasan kerja. Guru akan puas bekerja jika mereka menganggap diri sebagai profesional, mempunyai autoriti dan juga dapat melibatkan diri dalam membuat keputusan terutamanya yang berkaitan dengan rancangan kerja yang melibatkan tanggungjawab mereka dalam tugas (Conley, Bacharach & Bauer, 1989; Heck & Marcoulides, 1996).

2.7 Rumusan

Sebagai rumusan dapat dikatakan bahawa bidang kepemimpinan merupakan suatu bidang yang amat penting untuk dititik beratkan. Ia amat berkait rapat dengan kepuasan kerja dan sejauhmana seseorang itu suka dengan pekerjaannya dan berasa seronok berada di tempat kerja.

Seorang pengetua yang berkesan mempunyai gaya kepemimpinan yang dinamik dalam memimpin organisasinya. Kepemimpinan lah yang menentukan keberkesanan sesebuah organisasi, samada organisasi itu formal atau tidak formal. Kemajuan atau kemunduran sesebuah negara juga ditentukan oleh kepemimpinan.

BAB 3

METODOLOGI

3.1 Pendahuluan

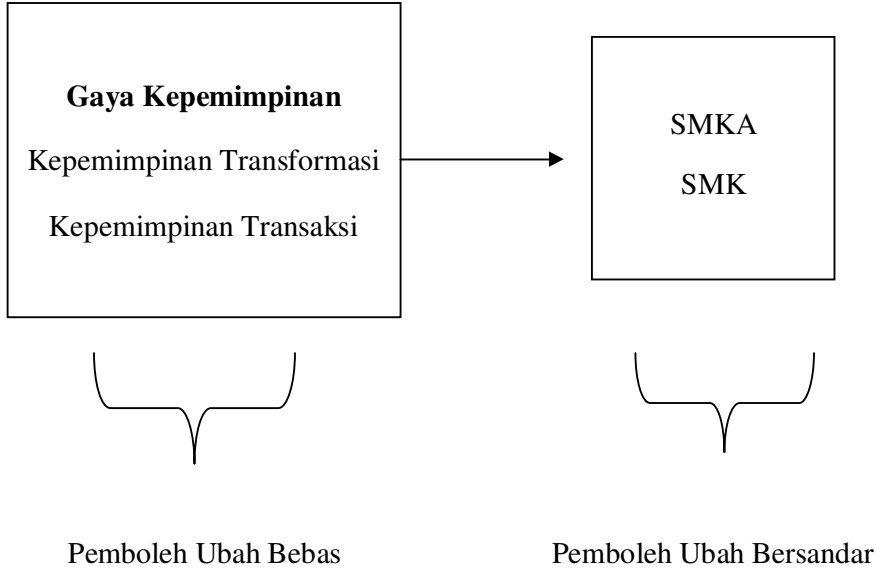
Penyelidikan ini dijalankan untuk melihat perbezaan antara gaya kepemimpinan transformasi dengan gaya kepemimpinan transaksi dengan kepuasan kerja guru di SMKA dan SMK. Kajian ini juga ingin melihat dimensi subskala-subskala kepemimpinan transformasi dan kepemimpinan transaksi yang menjadi peramal terkuat kepada kepuasan kerja guru di SMKA dan SMK.

3.2 Rekabentuk Kajian

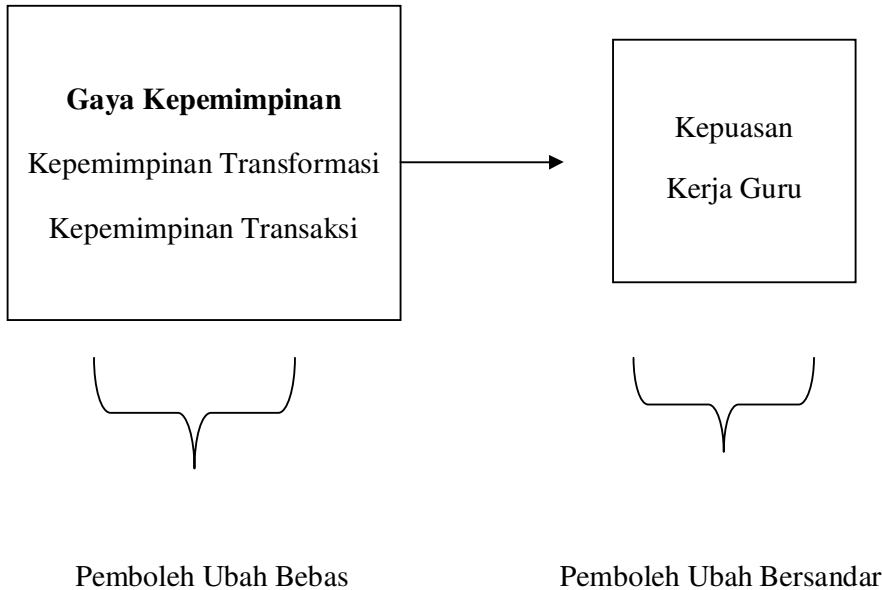
Reka bentuk kajian merujuk kepada cara sesuatu maklumat kajian dilaksanakan untuk memenuhi dan mencapai matlamat penyelidikan. Kajian ini berbentuk kajian perbandingan dan korelasi *Ex Post Facto*. Dalam kajian perbandingan kepemimpinan transformasi dan kepemimpinan transaksi, kepuasan kerja merupakan pemboleh ubah bebas manakala SMKA dan SMK merupakan pemboleh ubah bersandar.

Dalam bahagian kajian korelasi kepemimpinan transformasi dan kepemimpinan transaksi merupakan pemboleh ubah bebas dan kepuasan kerja guru merupakan pemboleh ubah bersandar.

Rajah 3.1: Reka Bentuk Kajian Perbandingan



Rajah 3.2: Reka Bentuk Korelasi 'Ex Post Facto'



3.3 Populasi dan Persampelan Kajian

SMKA dan SMK dipilih sebagai sampel penyelidikan perbandingan memandangkan kajian berkaitan kepemimpinan lebih tertumpu kepada Sekolah Rendah dan Sekolah Menengah Kebangsaan sahaja.

Kajian ini menggunakan kaedah persampelan rawak berlapis (strata). Pendekatan ini dijalankan apabila elemen dalam rangka persampelan atau *sampling frame* bersifat *heterogenous*. Kaedah persampelan rawak berlapis merupakan satu proses untuk memilih sampel agar ia dapat mewakili pelbagai sub kumpulan berbeza yang terdapat dalam sesuatu populasi dan menjamin ahli dalam setiap strata bersifat *homogeneous* supaya dapat mengurangkan variabiliti dalam strata (Gay, 1996; Mohd Majid Konting, 1998).

Terdapat enam buah sekolah yang dikaji di negeri Kedah. Tiga buah Sekolah Menengah Kebangsaan Agama ialah SMKA Baling, Sik dan Yan. Sementara Sekolah Menengah Kebangsaan ialah SMK Aman jaya, Pekula Jaya dan Gurun.

Di negeri Kedah terdapat 4 buah SMKA iaitu SMKA Alor Setar, SMKA Yan, SMKA Baling dan SMKA Sik. Tiga buah SMKA tersebut dipilih kerana ianya telah mewakili 75 peratus SMKA di Kedah. Sementara 3 buah SMK yang dipilih ialah dari daerah Kuala Muda kerana SMK terbabit berada hampir dengan penyelidik.

Penyelidik terpaksa memilih SMKA dari daerah berlainan kerana tidak terdapat banyak SMKA di satu daerah.

SMKA Baling mempunyai guru seramai 53 orang, SMKA Sik seramai 56 orang dan SMKA Yan seramai 53 orang. Jumlah keseluruhan guru di tiga SMKA terbabit ialah seramai 162 orang. Dari seramai 162 guru hanya 150 orang dipilih sebagai responden untuk kaji selidik.

Sementara jumlah guru di SMK Gurun seramai 104 orang, SMK Pekula Jaya seramai 78 orang dan SMK Aman Jaya seramai 123 orang. Jumlah keseluruhan guru di tiga SMK seramai 305 orang. Populasi kajian ini ialah semua guru di enam buah sekolah di SMKA dan SMK seramai 467 orang.

3.4 Kerangka Teori

Kajian ini dijalankan untuk mengetahui taburan tingkahlaku kepemimpinan transformasi dan transaksi pengetua yang merupakan pemimpin di sekolah. Kerangka kajian ini adalah berdasarkan soal selidik yang disesuaikan daripada skala MLQ (*Multi Factor Leadership Questionnaire*). *Form 5X-Rater* (1992). Soal selidik ini adalah semakan daripada MLQ-Form 5 yang telah dibentuk oleh Bass (1985). Soal selidik kepemimpinan transaksi diperolehi dari Bass dan Avolio (Bass dan Avolio, 1995) dipetik dalam Felfe 2002). Soal selidik kepuasan kerja pula menggunakan soal selidik yang dibentuk oleh Speed (1979).

3.5 Instrumen

Penyediaan instrumen kajian yang sesuai adalah penting untuk sesuatu kajian dan berkaitan juga dengan kerelaan responden untuk menjawab dan memulangkan soal selidik. Menurut Mohd Majid (1998), responden hanya akan meneruskan usaha untuk menjawab soalan sekiranya soalan yang dikemukakan dapat dibaca dan difahami dengan mudah. Selain itu, soalan juga perlu jelas, pendek, memerlukan pemikiran dan penganalisan yang rendah serta memerlukan jawapan yang pendek dan mudah diisi.

Instrumen yang digunakan untuk kajian ini terbahagi kepada tiga bahagian iaitu bahagian A untuk mengukur maklumat berkaitan peribadi guru yang mempunyai 9 item. Bahagian B untuk mengukur tingkah laku kepemimpinan pengetua yang mempunyai 46 item dimana 12 daripadanya ialah berkaitan kepemimpinan transaksi pengetua, dan bahagian C untuk mengukur kepuasan kerja guru juga mempunyai 12 item.

3.5.1 Bahagian A : Maklumat Demografi Guru

Bahagian ini mengandungi maklumat yang berkaitan dengan peribadi guru iaitu jantina, umur, taraf perkahwinan, tempoh perkhidmatan, pengalaman, bangsa, kelayakan akademik, kelayakan ikhtisas.

3.5.2 Bahagian B: Gaya Kepemimpinan Pengetua

Soal selidik gaya kepemimpinan pengetua sekolah adalah terdiri daripada soal selidik kepemimpinan transformasi dan soal selidik kepemimpinan transaksi. Soal selidik kepemimpinan transformasi disesuaikan dari skala MLQ (*Multi Factor Leadership Questionnaire*). Form 5X-Rater (1992). Soal selidik ini adalah semakan dari MLQ-Form 5 yang telah diperolehi daripada Bass (1985). Soal selidik ini mengandungi 34 item berdasarkan empat subskala iaitu karisma, merangsang intelek, bertimbang rasa secara individu dan motivasi.

Menurut Bass (1985), untuk mengenal pasti sama ada kepemimpinan transformasi membawa sesuatu makna dalam konteks organisasi yang kompleks, satu tinjauan yang menggunakan *open-ended question* telah diadakan ke atas 70 orang eksekutif industri kanan lelaki. Semua responden diminta untuk menyenaraikan seberapa banyak pemimpin industri dan orang perseorangan yang mempunyai ciri pemimpin transformasi. Sebelum responden menjawab soalan, maksud dan ciri-ciri pemimpin transformasi telah dijelaskan.

Hasil dari tinjauan ini, beberapa ciri kepemimpinan transformasi telah dikenal pasti. Pemimpin transformasi mempamerkan tingkah laku sebagai *role-model*, menetapkan matlamat yang jelas dan tinggi, memberikan galakan kepada pekerja melalui nasihat, sokongan, perakuan, bersikap terbuka dan juga seorang pendengar yang baik. Selain

itu, kepemimpinan transformasi juga mendelegasikan tugas dan melibatkan pekerja dalam proses membuat keputusan.

Selepas dikenal pasti, sebanyak 142 item telah disenaraikan dan diberikan kepada 11 orang lulusan sarjana pentadbiran perniagaan (MBA) dan juga pelajar jurusan sains sosial yang telah menghadiri satu seminar kepemimpinan. Seperti sebelumnya responden telah diterangkan maksud dan ciri-ciri kepemimpinan transformasi dan juga diminta membaca beberapa bahan bacaan yang berkaitan. Hasilnya responden telah mengkategorikan item-item kepada tiga kumpulan iaitu tingkah laku transformasi, tingkah laku transaksi dan tidak tahu.

Poon, June M.L (1995) telah menggunakan soal selidik MLQ- Form 5 yang telah diubah suai dari versi asal semasa menjalankan kajiannya terhadap 103 pekerja di syarikat-syarikat yang telah disenaraikan di Bursa Saham Kuala Lumpur. Soal selidik yang dihasilkan oleh Poon, June M.L (1995) terdiri dari 40 item dan responden diminta menyatakan kekerapan perlakuan pemimpin dengan menggunakan skala tujuh mata bermula dari 1 (tidak pernah) hinggalah ke 7 (selalu).

Semasa menjalankan kajian kepemimpinan transformasi di sekolah-sekolah menengah di Kedah dan Pulau Pinang, Khalid (1997) telah menggunakan soal

selidik yang dibina oleh Poon, June M.L (1995) dan menterjemahkannya ke dalam Bahasa Melayu. Daripada 40 item dalam Poon, June M.L (1995), Khalid (1997) telah mengubahsuai dan mengeneipkan beberapa item yang tidak berkaitan dengan pengurusan dan kepemimpinan di sekolah. Hasilnya sebanyak 34 item telah dikenal pasti dan disenaraikan. Untuk kajian ini, soal selidik yang digunakan telah diubah suai daripada Bass (1985), Poon, June M.L (1995) dan Khalid (1997). Tiada sebarang penambahan dilakukan ke atas 34 item tersebut.

Soal selidik kepemimpinan transaksi pula juga diperolehi daripada Bass dan Avolio (Bass dan Avolio,1995 dipetik dalam Felfe 2002). Soal selidik ini mempunyai 12 item. Soal selidik asal dalam Bahasa Inggeris ini telah diterjemahkan oleh penyelidik dengan bantuan dua orang pensyarah Bahasa Inggeris, Institut Perguruan Sultan Abdul Halim, Sungai Petani. Soal selidik versi Bahasa Melayu ini diterjemahkan semula ke dalam Bahasa Inggeris.

Soal selidik versi Bahasa melayu tersebut dihantar kepada dua orang pensyarah Bidang Pengajian Pendidikan, Kolej Sastera dan Sains Universiti Utara Malaysia untuk mendapat pandangan serta cadangan agar soal selidik tersebut sesuai dalam konteks tempatan; penyelidikan di sekolah-sekolah.

Soal selidik kepemimpinan transaksi ini mempunyai 4 subskala iaitu ganjaran kumpulan (*contigent reward*), pengurusan melalui pengecualian aktif (*management*

by exception active), pengurusan melalui pengecualian pasif (*management by exception passive*), dan *laissez-fair*.

Kedua-dua soal selidik kepimpinan transformasi dan kepimpinan transaksi yang berjumlah 46 item tersebut menggunakan skala likert 5 mata iaitu:

- 5 – Kerap**
- 4 – Agak kerap**
- 3 – Kadang-kadang**
- 2 – Sekali-sekala**
- 1 – Tidak pernah**

Jadual 3.1: Senarai Item Bagi Tingkahlaku Kepimpinan Transformasi

Faktor Kepimpinan Transformasi	Senarai Item	Bilangan
Karisma	3,7,11,14,18,22,26	7
Bertimbang Rasa Secara Individu	1,4,8,12,15,19,23,27,28,31	10
Merangsang Intelek	5,9,16,20,24,29,32,34	8
Motivasi Inspirasi	2,6,10,13,17,21,25,30,33	9
Jumlah		34

Item-item tersebut digunakan untuk mengukur keempat-empat faktor kepimpinan transformasi seperti yang terdapat didalam jadual 3.1 di atas.

Jadual 3.2 : Senarai Item Bagi Tingkahlaku Kepemimpinan Transaksi

Faktor Kepemimpinan Transaksi	Senarai Item	Bilangan
Ganjaran kumpulan	35,36,37	3
Pengurusan melalui pengecualian aktif	38,39,40	3
Pengurusan melalui pengecualian pasif	41,42	2
Laissez faire	43,44,45,46	4
Jumlah		12

3.6 Kebolehpercayaan Instrumen

Kebolehpercayaan merupakan ukuran keupayaan sesuatu instrumen penyelidik dalam mengukur pemboleh ubah kajian secara konsisten setiap kali ia digunakan pada masa, tempat dan sampel yang berlainan (Mohd Salleh Abu & Zaidatun Tasir, 2001). Instrumen yang tekal apabila mengukur sesuatu pemboleh ubah dikatakan mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi (Gay, 1996).

3.6.1 Instrumen Gaya Kepemimpinan Pengetua

Instrumen ini terdiri daripada instrumen kepemimpinan transformasi dan kepemimpinan transaksi. Kebolehpercayaan item-item instrumen kepemimpinan transformasi dalam soal selidik Poon (1995) ialah 0.93, kajian yang dijalankan Khalid (1997) mendapati koefisien kebolehpercayaan *Alpha* soal selidik ini adalah

tinggi yaitu 0.95. Abdul Ghani Kanesan (1997) yang telah menggunakan soal selidik ini dalam kajiannya menunjukkan nilai kebolehpercayaannya ialah 0.85.

Bagi kebolehpercayaan item-item kepemimpinan transaksi pengkaji setakat ini tidak dapat menemui data yang berkaitan. Walaubagaimanapun Bass dan Avolio (Bass dan Avolio, 1995) dipetik dalam Felfe, (2002) telah mengkaji kebolehpercayaan instrumen MLQ iaitu gabungan instrumen kepemimpinan transformasi dan kepemimpinan transaksi dan kebolehpercayaan item-item tersebut di antara 0.74 hingga 0.94.

Hasilnya, didapati kebolehpercayaan instrumen yang digunakan ini adalah tinggi melebihi 0.60. Biasanya indeks kebolehpercayaan yang melebihi 0.60 boleh dianggap mencukupi (Nunnally, 1967; Mohd Majid, 1998). Walau bagaimanapun satu kajian rintis akan dijalankan untuk menguji sekali lagi instrumen yang akan digunakan.

3.6.2 Instrumen Kepuasan Kerja Guru

Kepuasan kerja dalam kajian ini diukur dengan menggunakan soal selidik yang dibentuk oleh Speed (1979). Khalid (1997) dalam kajiannya menyatakan bahawa kebolehpercayaan *Minnesota Satisfaction Questionnaire* yang digunakan berada pada nilai *Alpha* 0.93. Manakala Abdul Ghani Kanesan (1997) dalam kajiannya yang menggunakan instrumen yang sama mendapati bahawa nilai *Alpha* 0.91. Noraini Puteh (2006) dalam kajiannya memperolehi nilai *Alpha* 0.91.

3.7 Kajian Rintis

Kajian rintis telah dijalankan di kalangan 30 orang guru di sebuah sekolah menengah yang tidak terlibat dalam penyelidikan ini. Tujuan kajian rintis ini ialah untuk mendapat satu analisis kebolehpercayaan instrumen yang digunakan.

3.8 Prosedur Pengumpulan Data

Data-data dalam penyelidikan ini dikumpul dengan mengemukakan tiga set soalan selidik untuk dijawab oleh guru-guru. Soal selidik tersebut ialah soal selidik demografi guru, soal selidik kepemimpinan transformasi dan kepemimpinan transaksi dan soal selidik kepuasan kerja guru.

Soal selidik telah dihantar sendiri oleh penyelidik kepada guru-guru di sekolah terlibat. Guru akan diberi penjelasan tentang cara pengendalian soal selidik. Penyelidik juga akan menyertakan surat kebenaran daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Kementerian Pendidikan Malaysia.

Satu surat iringan disertakan untuk meyakinkan responden tentang kerahsiaan jawapan mereka. Penyelidik akan mengambil kembali soal selidik tersebut daripada para guru dalam tempoh satu minggu. Jika masih belum disiapkan, penyelidik akan meminta jasa baik mereka untuk menyiapkannya dalam tempoh seminggu.

3.9 Pengukuran Tahap Gaya Kepemimpinan Pengetua dan Kepuasan Kerja Guru

Untuk mengukur tahap tingkah laku kepemimpinan transformasi pengetua, tingkah laku kepemimpinan dibahagikan kepada tiga tahap iaitu, rendah, sederhana dan tinggi. Julat bagi setiap tahap itu ditentukan dengan mencari beza antara skor tertinggi dan terendah bagi skala Likert yang digunakan. Nilai itu kemudian dibahagi tiga bahagian iaitu sama dengan 1.33 ($5-1=4/3=1.33$). Tahap tingkah laku kepemimpinan transformasi dan faktor-faktornya akan dinilai berdasarkan nilai min.

3.10 Cara Analisis Data

Data-data dan maklumat yang diperolehi dari soal selidik yang dijawab oleh guru-guru dan diproses dengan menggunakan pengaturcaraan *Statistical Package For the Social Sciences (SPSS) 15.0 Windows (2003)*. Analisis data melibatkan penggunaan statistik deskriptif dan statistik inferensi. Aras signifikan yang ditetapkan ialah 0.05 ($p < 0.05$). Aras signifikan ini secara umumnya diterima dalam membuat keputusan statistik oleh kebanyakan pengkaji (Sekaran, 1992).

3.10.1 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan dalam kajian ini kerana data yang dihasilkan dapat dianggap sebagai ringkasan daripada keseluruhan set data. Ia juga dapat memberi maklumat secara langsung dan mudah (Walsh, 1990). Ujian ini untuk menjelaskan pandangan responden terhadap taburan tingkah laku kepemimpinan transformasi

pengetua, taburan tingkah laku kepemimpinan transaksi dan tahap kepuasan kerja guru berdasarkan peratusan, kekerapan, min dan sisihan piawai.

3.10.2 Statistik Inferensi

Statistik inferensi yang digunakan di dalam kajian ini ialah Ujian-t (t-test), dan korelasi Pearson (*The Pearsons Correlation Matrix*). Kaedah statistik ini akan menguji semua hipotesis kajian yang telah digunakan.

Ujian-t akan digunakan ke atas hipotesis – hipotesis yang melibatkan perbezaan antara skor purata dua kumpulan. Dalam kajian ini perbezaan dibuat berdasarkan gaya kepemimpinan dan jenis sekolah samada SMKA atau SMK terhadap tingkah laku kepemimpinan transformasi atau transaksi pengetua. Korelasi *Pearson* dan *Regression* digunakan untuk menguji hipotesis-hipotesis yang akan menjelaskan sama ada terdapatnya hubungan antara pembolehubah- pembolehubah kajian.

Dalam kajian pengujian dibuat terhadap hubungan gaya kepemimpinan transformasi pengetua antara SMKA dengan SMK. Hubungan gaya kepemimpinan transaksi pengetua antara SMKA dengan SMK. Hubungan subskala-subskala gaya kepemimpinan transformasi pengetua antara SMKA dengan SMK. Hubungan subskala-subskala gaya kepemimpinan transformasi dan transaksi pengetua di SMKA dan SMK dengan kepuasan kerja guru.

BAB 4

ANALISIS DATA

4.1 Pendahuluan

Data yang telah diperolehi dari maklum balas responden menerusi soal selidik dianalisis dengan menggunakan *Statistical Package for the Science Social version 15.0 (SPSS 15.0) Windows 2003*. Bab ini membincangkan secara lebih terperinci berkaitan dengan keputusan hasil daripada analisis yang dijalankan. Perbincangan dalam bab ini cuba untuk memahami atau mencari jawapan kepada enam persoalan utama kajian.

Persoalan pertama membincangkan yang manakah antara gaya kepemimpinan transformasi dan gaya kepemimpinan transaksi pengetua yang dominan yang diamalkan oleh pengetua di SMKA dan SMK. Persoalan kedua adakah terdapat perbezaan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasi dan gaya kepemimpinan transaksi pengetua di SMKA dan SMK.

Persoalan ketiga adakah terdapat hubungan atau korelasi yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasi dan gaya kepemimpinan transaksi pengetua dengan tahap kepuasan kerja guru di SMKA. Persoalan keempat adakah terdapat perbezaan hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasi dan gaya

kepemimpinan transaksi pengetua dengan kepuasan kerja guru di SMK. Persoalan kelima adakah terdapat perbezaan yang signifikan terhadap tahap kepuasan kerja guru di SMKA dan SMK. Persoalan keenam apakah kombinasi subskala-subskala kepemimpinan transformasi dan kepemimpinan transaksi yang mempengaruhi kepuasan kerja guru di SMKA dan SMK.

Bab ini juga akan memberi tumpuan kepada dapatan dari analisis data kajian yang diperolehi. Dapatan dari analisis data kajian dikemukakan seperti berikut:

4.2 Analisis Profil Responden

4.2.1 Sampel Kajian

Jadual 4.1: Taburan Jumlah Sampel Kajian

Jenis Sekolah	Jumlah Sekolah
SMKA	3
SMK	3

Sumber: Set soal selidik

Sampel kajian ini terdiri dari 6 buah sekolah menengah. Tiga buah sekolah merupakan SMKA. Manakala tiga buah sekolah lagi merupakan SMK. Tiga buah SMKA terletak di daerah Baling, Sik dan Yan. Sementara tiga buah SMK terletak di daerah Kuala Muda Kedah. Taburan persampelan guru untuk kajian ini ditunjukkan dalam jadual 4.1 di atas.

Jadual 4.2 : Bilangan Soal Selidik Kajian Yang Diedar Dan Dikembalikan

Kategori Sekolah	Bil Sekolah	Bil Edar	Bil Kembali	Peratus(%)
SMKA	3	150	105	70.00
SMK	3	180	107	56.66
Jumlah	6	330	212	64.24

Sumber: Set soal selidik

Sebanyak 330 set soal selidik telah diedarkan untuk kedua dua kategori sekolah. Sebanyak 150 set soal selidik telah diedarkan untuk SMKA dan 180 set soal selidik telah diedar untuk SMK. Peratus pengembalian soal selidik SMKA ialah 70 peratus dan SMK ialah 56.66 peratus. Secara keseluruhannya, peratus pengembalian soal selidik untuk semua 6 buah sekolah adalah sebanyak 64.24 %.

Bilangan peratus pengembalian yang sederhana ialah disebabkan semasa set soal selidik diedarkan kebanyakan sekolah sedang berdepan dengan peperiksaan akhir tahun. Para guru sibuk membuat persiapan soalan, menjaga peperiksaan dan menganalisis markah. Jadual 4.2 di atas menunjukkan bilangan soal selidik yang diedar dan dikembalikan untuk tujuan kajian ini.

4.2.2 Profil Responden

Keseluruhannya seramai 212 orang responden terlibat dalam kajian ini iaitu sebanyak 105 orang dari SMKA dan 107 orang dari SMK. Maklumat demografi responden

kajian ini meliputi kumpulan etnik, jantina, umur, status perkahwinan, kelayakan akademik, pengalaman mengajar dan jawatan yang disandang di sekolah. Jawatan yang disandang di sekolah dibahagikan kepada 4 iaitu Penolong Kanan, Guru Kanan, Ketua Panitia dan Guru Penolong.

4.2.3 Taburan Responden Berdasarkan Etnik

Jadual 4.3: Taburan Responden Berdasarkan Etnik

Etnik	Bilangan	Peratus(%)
Melayu	197	92.92
Cina	10	4.71
India	5	2.35
Jumlah	212	100.00

Sumber: Soal selidik bahagian A

Jadual 4.3 menunjukkan seramai 197 responden atau mewakili 92.92 peratus berbangsa Melayu. Selebihnya ialah 10 responden berbangsa Cina yang mewakili 4.71 peratus dan 5 India yang mewakili 2.35 peratus.

4.2.4 Taburan Responden Berdasarkan Jantina

Jadual 4.4: Taburan Responden Berdasarkan Jantina

Jantina	Bilangan	Peratus (%)
Lelaki	74	34.90
Perempuan	138	65.09
Jumlah	212	100.00

Sumber: Soal selidik bahagian A

Dari jadual 4.4 di atas menunjukkan seramai 74 orang atau 34.90 peratus daripada responden kajian terdiri dari guru lelaki manakala seramai 138 orang atau 65.09 peratus merupakan guru perempuan.

4.2.5 Taburan Responden Berdasarkan Umur

Jadual 4.5: Taburan Responden Berdasarkan Umur

Umur	Bilangan	Peratus(%)
Bawah 40	121	57.07
40-45	50	23.58
46-50	27	12.73
51 ke atas	14	6.60
Jumlah	212	100.00

Sumber: Soal selidik bahagian A

Dari jadual 4.5 di atas didapati seramai 121 orang atau 57.07 peratus merupakan guru yang berada dalam lingkungan umur di bawah 40 tahun. Seramai 50 orang atau 23.58 peratus pula merupakan guru yang berada dalam lingkungan umur 40-45 tahun.

Sebanyak 12.73 peratus atau sejumlah 27 orang guru berumur antara 46-50 tahun. Bilangan kumpulan umur yang melebihi 51 tahun ke atas merupakan kumpulan guru yang paling sedikit terlibat dalam kajian ini iaitu seramai 14 orang atau 6.60 peratus.

4.2.6 Taburan Responden Berdasarkan Status Perkahwinan

Jadual 4.6: Taburan Responden Berdasarkan Status Perkahwinan

Status	Perkahwinan	Peratus (%)
Kahwin	174	82.07
Bujang	38	17.92
Jumlah	212	100.00

Sumber: Soal selidik bahagian A

Jadual 4.6 di atas menunjukkan seramai 174 responden atau 82.07 peratus merupakan responden yang telah berkahwin. Selebihnya seramai 38 orang yang mewakili 17.92 peratus ialah yang belum berkahwin.

4.2.7 Taburan Responden Berdasarkan Kelayakan Akademik

Jadual 4.7: Taburan Responden Berdasarkan Kelayakan Akademik

Kelayakan Akademik	Bilangan	Peratus
SPM	5	2.35
STPM/Diploma	10	4.71
Ijazah Sarjana Muda	190	89.62
Ijazah Sarjana Lanjutan	7	3.30
Jumlah	212	100.00

Sumber: Soal selidik bahagian A

Jadual 4.7 pula menunjukkan seramai 5 responden yang mewakili 2.35 peratus berkelulusan SPM. Seramai 10 responden yang mewakili 4.71 peratus berkelulusan STPM atau Diploma. Manakala 190 orang yang merupakan responden paling ramai atau mewakili 89.62 peratus berkelulusan Ijazah Sarjana Muda. Selebihnya seramai 7 orang responden yang mewakili 3.30 peratus berkelulusan Ijazah Sarjana Lanjutan.

4.2.8 Taburan Responden Berdasarkan Pengalaman Mengajar

Jadual 4.8: Taburan Responden Berdasarkan Pengalaman Mengajar

Pengalaman Mengajar	Bilangan	Peratus
1 – 10 Tahun	106	50.00
11 – 20 Tahun	79	37.26
21 – 30 Tahun	25	11.79
31 – Tahun Ke atas	2	0.94
Jumlah	212	100.00

Sumber: Soal selidik bahagian A

Dari seramai 212 responden kajian ini seramai 106 responden yang mewakili 50 peratus mempunyai pengalaman mengajar antara 1 hingga 10 tahun. Seramai 79 orang yang mewakili 37.26 peratus mempunyai pengalaman mengajar antara 11 hingga 20 tahun. Seramai 25 responden yang mewakili 11.79 peratus mempunyai pengalaman antara 21 hingga 30 tahun. Seramai 2 responden merupakan bilangan paling sedikit yang mewakili 0.94 peratus mempunyai pengalaman mengajar 31 tahun ke atas.

4.2.9 Latar Belakang Responden Berdasarkan Jawatan Yang Disandang di Sekolah

Jadual 4.9: Taburan Responden Berdasarkan Jawatan Yang Disandang Di Sekolah

Jawatan Yang Disandang	Bilangan	Peratus(%)
Penolong Kanan	12	5.66
Guru Kanan	18	8.49
Ketua Panitia	48	22.64
Guru Penolong	134	63.20
Jumlah	212	100.00

Sumber: Soal selidik bahagian A

Dari seramai 212 responden seramai 12 responden yang mewakili 5.66 peratus merupakan Penolong Kanan. Seramai 18 responden yang mewakili 8.49 merupakan Guru Kanan, 48 responden yang mewakili 22.64 peratus ialah Ketua Panitia dan seramai 134 responden merupakan jumlah terbanyak yang mewakili 63.20 peratus ialah terdiri dari guru penolong.

4.3 Analisis Kebolehpercayaan Soal Selidik

Ujian koefisien kebolehpercayaan telah dijalankan terhadap soal selidik yang digunakan dalam kajian ini iaitu soal selidik gaya kepemimpinan transformasi, soal selidik gaya kepemimpinan transaksi dan juga soal selidik kepuasan kerja guru dengan menggunakan sejumlah 30 orang ($n=30$) sebagai sampel. Ketekalan dan kebolehpercayaan dalaman instrumen kajian diuji dengan menggunakan *Cronbach Alpha*. Keputusannya dapat dilihat dalam jadual 4.10 berikut:

Jadual 4.10: Kebolehpercayaan Instrumen Gaya Kepemimpinan Transformasi Dan Gaya Kepemimpinan Transaksi Ke atas Gerak Balas Responden ($n=30$)

Gaya Kepemimpinan	Bilangan Item	Nilai Alpha
Kepemimpinan Transformasi	34	.976
Kepemimpinan Transaksi	12	.520

Sumber: Soal selidik bahagian B

Jadual 4.11: Kebolehpercayaan Subskala Instrumen Gaya Kepemimpinan Transformasi dan Gaya Kepemimpinan Transaksi Ke Atas Gerak Balas Responden ($n=30$)

Subskala Gaya Kepemimpinan	Bilangan Item	Nilai Alpha
Kepemimpinan Transformasi		
Karisma	7	.976
Bertimbang Rasa	10	.835
Merangsang Intelek	8	.942
Motivasi Inspirasi	9	.884

Subskala Gaya Kepemimpinan	Bilangan Item	Nilai Alpha
Kepemimpinan Transaksi		
Ganjaran Kumpulan	3	.906
Pengecualian Aktif	3	.872
Pengecualian Pasif	2	.578
Laissez Faire	4	.768

Sumber: Soal selidik bahagian B

Instrumen kepemimpinan transformasi pengetua yang mengandungi 34 item telah mencatatkan nilai *Alpha* sebanyak .976. Keputusan untuk subskala gaya kepemimpinan transformasi untuk dimensi karisma yang mengandungi 7 item mencatatkan *Alpha* .835. Dimensi bertimbang rasa yang mengandungi 10 item mencatatkan nilai *Alpha* .942. Dimensi merangsang intelek yang mengandungi 8 item mencatatkan nilai *Alpha* .935. Dimensi motivasi inspirasi yang mengandungi 9 item telah mencatatkan nilai *Alpha* .884. Keputusannya dapat dilihat dalam jadual 4.11 di atas.

Instrumen kepemimpinan transaksi pengetua yang mengandungi 12 item telah mencatatkan nilai *Alpha* .520. Keputusan untuk subskala gaya kepemimpinan transaksi untuk dimensi ganjaran kumpulan yang mengandungi 3 item mencatatkan *Alpha* .906. Dimensi pengurusan melalui pengecualian aktif yang mengandungi 3 item telah mencatatkan *Alpha* .872. Dimensi pengurusan melalui pengecualian pasif yang mengandungi 2 item mencatatkan *Alpha* .578. Dimensi Laissez Faire yang mengandungi 4 item telah mencatatkan *Alpha* .768.

Jadual 4.12: Kebolehpercayaan Instrumen Kepuasan Kerja Guru Ke Atas Gerak Balas Responden (n=30)

Instrumen	Bilangan Item	Nilai Alpha
Kepuasan Kerja Guru	12	.778

Sumber: Soal selidik bahagian C

Sementara itu, berdasarkan jadual 4.12 di atas instrumen kepuasan kerja guru yang terdiri dari 12 item mencatatkan nilai *Alpha* sebanyak .778.

Kesimpulannya jadual 4.10, 4.11 dan 4.12 di atas menunjukkan koefisien kebolehpercayaan *Alpha* untuk ketiga-tiga alat instrumen penyelidikan iaitu gaya kepemimpinan transformasi, gaya kepemimpinan transaksi dan kepuasan kerja guru. Keseluruhannya didapati koefisien kebolehpercayaan *Alpha* untuk semua instrumen adalah berkisar antara .520 hingga .976. Alat ukur gaya kepemimpinan transaksi adalah rendah.

4.4 Mengenalpasti Gaya Kepemimpinan Dominan Yang Diamalkan Oleh Pengetua di SMKA Dan SMK

Terdapat dua jenis gaya kepemimpinan dalam kajian ini. Pertama gaya kepemimpinan transformasi dan kedua gaya kepemimpinan transaksi. Perbezaan kedua-dua gaya kepemimpinan tersebut ditunjukkan pada jadual 4.13 di bawah.

Jadual 4.13: Ujian-t Perbezaan Gaya Kepemimpinan Transformasi Dan Gaya Kepemimpinan Transaksi di SMKA (n=3)

Gaya Kepemimpinan	Skor Min	Sisihan Lazim	t	Sig.(2-tailed)
Kepemimpinan Transformasi	3.74	.27	7.24	0.19
Kepemimpinn Transaksi	3.20	.14		

Sumber: Soal selidik bahagian B

Jadual 4.13 di atas menunjukkan skor min gaya kepemimpinan transformasi ialah 3.74 dan skor gaya kepemimpinan transaksi ialah 3.20. Keputusan analisis ini menunjukkan bahawa pengamalan gaya kepemimpinan transformasi adalah lebih dominan diamalkan oleh pengetua di SMKA.

Jadual 4.14: Jadual Markat Persepsi Purata

Skor Min:	1.00 – 1.80	1.81 – 2.60	2.61 – 3.40	3.41 – 4.20	4.21 – 5.
Petunjuk:	Sangat Rendah	Rendah	Sederhana	Tinggi	Sangat Tinggi

Sumber: Suan, (2004).

Merujuk kepada Jadual Markat Persepsi pada jadual 4.14. di atas skor min gaya kepemimpinan transformasi pengetua berada pada tahap tinggi (min=3.74) dan skor min gaya kepemimpinan transaksi pengetua berada pada tahap sederhana (min=3.20). Perbezaan ini tidak signifikan. Nilai $p=0.19$ lebih besar dari 0.05.

Jadual 4.15: Ujian-t Perbezaan Gaya Kepemimpinan Transformasi Dan Gaya Kepemimpinan Transaksi di SMK (n=3)

Gaya Kepemimpinan	Skor Min	Sisihan Lazim	t	Sig.(2-tailed)
Kepemimpinan Transformasi	3.30	.44	.78	.517
Kepemimpin Transaksi	3.22	.27		

Tahap signifikan adalah pada aras $p < 0.05$ (2-tailed)

Sumber: Soal selidik bahagian B

Perbezaan gaya kepemimpinan transformasi dan gaya kepemimpinan transaksi ditunjukkan pada jadual 4.15 di atas, skor min bagi gaya kepemimpinan transformasi ialah 3.30 manakala skor min gaya kepemimpinan transaksi ialah 3.22.

Perbezaan ini tidak signifikan. Nilai $p = .517$ lebih besar dari 0.05. Dapatan ini menunjukkan bahawa gaya kepemimpinan transformasi adalah lebih dominan diamalkan oleh para pengetua di SMK. Berdasarkan jadual markat persepsi purata jadual 4.14, persepsi guru-guru terhadap pengamalan gaya kepemimpinan transformasi dan gaya kepemimpinan transaksi di SMK berada pada tahap sederhana (min=3.22).

Hasil daripada dapatan kajian ini menunjukkan bahawa gaya kepemimpinan transformasi adalah lebih dominan diamalkan oleh pengetua-pengetua di SMKA dan SMK berbanding dengan gaya kepemimpinan transaksi. Jika dilihat dari segi markat persepsi guru pula pengamalan gaya kepemimpinan transformasi di SMK ialah pada

tahap sederhana (min=3.30), manakala di SMKA adalah pada tahap tinggi (min=3.74).

4.5 Perbandingan Gaya Kepemimpinan Transformasi Dan Gaya Kepemimpinan Transaksi Pengetua di SMKA dan SMK

Persoalan kedua kajian ini ialah apakah terdapat perbezaan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasi pengetua dan gaya kepemimpinan transaksi pengetua antara SMKA dengan SMK. Jawapan pada persoalan ini ditunjukkan pada Jadual 4.16 di bawah.

Jadual 4.16: Keputusan Ujian-t Perbezaan Gaya Kepemimpinan Transformasi Dan Transaksi Pengetua Antara SMKA dengan SMK

Gaya Kepemimpinan	Sekolah	Min	Sisihan Lazim	t	Sig.(2-tailed)
Kepemimpinan Transformasi	SMKA	3.73	.27	-1.496	.209
	SMK	3.30	.44		
Kepemimpinan Transaksi	SMKA	3.20	.14	.112	.918
	SMK	3.22	.27		

Tahap signifikan adalah pada aras $p < 0.05$ (2-tailed)

Sumber: Soal selidik bahagian B

Jadual 4.16 di atas menunjukkan nilai skor min, sisihan lazim dan nilai p (aras kesignifikanan) gaya kepemimpinan transformasi dan gaya kepemimpinan transaksi pengetua di SMKA dan SMK.

Dapatan kajian di SMKA menunjukkan skor min gaya kepemimpinan transformasi ialah 3.73, manakala di SMK ialah 3.30. Manakala nilai $t = -1.496$ ialah .209. Nilai p yang lebih besar daripada 0.05 ini menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan gaya kepemimpinan transformasi antara pengetua di SMKA dengan SMK.

Dapatan kajian pada Jadual 4.16 juga menunjukkan bahawa skor min gaya kepemimpinan transaksi di SMKA ialah 3.20, di SMK ialah 3.22 dan nilai $t = .112$ ialah .918 lebih besar daripada 0.05. Analisis ini menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan gaya kepemimpinan transaksi antara SMKA dengan SMK.

4.6 Perbandingan Subskala-Subskala Gaya Kepemimpinan Transformasi Dan Gaya Kepemimpinan Transaksi Pengetua antara SMKA dan SMK

Persoalan ketiga kajian ini ialah adakah terdapat perbezaan yang signifikan pada subskala-subskala gaya kepemimpinan transformasi dan pada subskala-subskala gaya kepemimpinan transaksi pengetua antara SMKA dengan SMK.

Jadual 4.17: Subskala Gaya Kepemimpinan Transformasi Dan Gaya Kepemimpinan Transaksi

Subskala Gaya Kepemimpinan Transformasi	Subskala Gaya Kepemimpinan Transaksi
Karisma	Ganjaran Kumpulan
Bertimbang Rasa	Pengecualian Aktif
Merangsang Intelek	Pengecualian Pasif
Motivasi Inspirasi	Laissez Faire

Sumber: Soal selidik bahagian B

Jadual 4.17 di atas menunjukkan subskala-subskala gaya kepemimpinan transformasi dan gaya kepemimpinan transaksi. Jadual 4.18 di bawah pula menunjukkan hasil analisis Ujian t berkaitan dengan perkara tersebut.

Jadual 4.18: Keputusan Ujian-t Perbezaan Subskala Gaya Kepemimpinan Transformasi Dan Kepemimpinan Transaksi di SMKA dengan SMK

Gaya Kepemimpinan	Sekolah	Min	Sisihan Lazim	t	sig(2-tailed)
Kepemimpinan Transformasi					
Karisma	SMKA	3.66	.27	-1.291	.27
	SMK	3.28	.44		
Bertimbang Rasa	SMKA	3.97	.32	-1.79	.15
	SMK	3.44	.40		
Merangsang Intelek	SMKA	3.73	.24	-1.57	.19
	SMK	3.29	.42		
Motivasi	SMKA	3.56	.24	-1.217	.29
	SMK	3.19	.46		

Kepemimpinan Transaksi	Sekolah	Min	Sisihan Lazim	t	sig(2-tailed)
Ganjaran Kumpulan	SMKA	3.95	.36	-1.66	.172
	SMK	3.43	.41		
Pengecualian Aktif	SMKA	3.83	.19	-1.38	.24
	SMK	3.53	.33		
Pengecualian Pasif	SMKA	3.29	.15	.32	.77
	SMK	3.36	.35		
Laissez Faire	SMKA	2.13	.06	6.64	.003
	SMK	2.80	.17		

Sumber: Soal selidik bahagian B

Jadual 4.18 di atas menunjukkan bahawa semua subskala gaya kepemimpinan transformasi iaitu Karisma, Bertimbang Rasa, Merangsang Intelek, Motivasi Inspirasi, dan subskala gaya kepemimpinan transaksi iaitu Ganjaran Kumpulan, Pengurusan Melalui Pengecualian Aktif dan Pengurusan Melalui Pengecualian Pasif tidak mempunyai perbezaan yang signifikan antara SMKA dengan SMK. Hanya subskala Laissez Faire mempunyai perbezaan yang signifikan antara SMKA dengan SMK.

4.7 Perbezaan Kepuasan Kerja Guru di SMKA dan SMK

Jadual 4.19: Keputusan Ujian t Perbezaan Kepuasan Kerja Guru di SMKA Dengan SMK

	Sekolah	Min	Sisihan Lazim	t	Sig.(2-tailed)
Kepuasan Kerja	SMKA	3.72	.06	-2.88	.045
	SMK	3.35	.22		

Tahap signifikan adalah pada aras $p < 0.05$ (2-tailed)

Sumber: Soal selidik bahagian C

Keputusan Ujian-t pada Jadual 4.19 di atas menunjukkan bahawa skor min kepuasan kerja guru di SMKA ialah 3.72 manakala di SMK ialah 3.35. Berdasarkan Jadual Markat Persepsi pada jadual 4.14, kepuasan kerja guru di SMKA adalah pada tahap tinggi, manakala kepuasan kerja guru di SMK adalah pada tahap sederhana. Berdasarkan nilai p lebih kecil daripada 0.05 maka terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja antara guru di SMKA dengan SMK.

4.8 Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja Guru.

Antara perkara yang akan dilihat dalam bahagian ini ialah hubungan gaya kepemimpinan transformasi dengan kepuasan kerja guru di SMKA, hubungan gaya kepemimpinan transformasi dengan kepuasan kerja guru di SMK, hubungan gaya kepemimpinan transaksi dengan kepuasan kerja guru di SMKA, hubungan gaya kepemimpinan transaksi dengan kepuasan kerja guru di SMK.

Analisis untuk mendapat jawapan berkaitan statistik korelasi ini, data yang digunakan ialah data semua guru di SMKA (n=105) dan data guru di SMK (n=107).

Analisis berdasarkan data min institusi tidak dapat dijalankan kerana bilangan (n) tidak mencukupi. Ini adalah berdasarkan pandangan Yong (2004) yang mengatakan untuk menjalankan analisis korelasi bilangan data hendaklah lima belas dan lebih.

4.8.1 Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasi Dengan Kepuasan Kerja Guru di SMKA

Jadual 4.20: Keputusan Ujian Korelasi Antara Gaya Kepemimpinan Transformasi Dengan Kepuasan Kerja Guru di SMKA

	Kepemimpinan Transformasi	Kepuasan Kerja
Kepemimpinan Transformasi	1.00	.507**
Kepuasan Kerja	.507**	1.00
Sig (2-tailed)	.000	

Tahap signifikan adalah pada aras $p < 0.05$ (2-tailed)

Sumber: Soal selidik bahagian B dan C

Peraturan biasa yang digunakan dan dipersetujui oleh ramai penyelidik sebagai *rule of thumb* untuk menyatakan hubungan dua hala pembolehubah adalah seperti yang diinterpretasikan oleh Hinkle, Werisma dan Jurs (1989) di tunjukkan pada jadual 4.21 di bawah.

Jadual 4.21: Interpretasi Mengikut Saiz Pekali Korelasi

Saiz Pekali Korelasi	Interpretasi
.90 hingga 1.00	Terlalu Tinggi
.70 hingga .89	Tinggi
.59 hingga .69	Sederhana
.30 hingga .49	Rendah
.01 hingga .30	Lemah

Berdasarkan keputusan ujian korelasi yang ditunjukkan pada jadual 4.20 dan interpretasi mengikut saiz pekali korelasi pada jadual 4.21 di atas, hasil kajian mendapati gaya kepemimpinan transformasi pengetua di SMKA mempunyai hubungan yang sederhana dan signifikan dengan kepuasan kerja guru ($r=.507$, $p=.000$).

4.8.2 Hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transaksi Dengan Kepuasan Kerja Guru di SMKA

Jadual 4.22: Keputusan Ujian Korelasi Antara Gaya Kepemimpinan Transaksi Dengan Kepuasan Kerja Guru di SMKA

	Kepemimpinan Transaksi	Kepuasan Kerja
Kepemimpinan Transaksi	1.000	.375**
Kepuasan Kerja	.375**	1.000
Sig.(2-tailed)	.000	

Tahap signifikan adalah pada aras $p < 0.05$ (2-tailed)

Sumber: Soal selidik bahagian B dan C

Jadual 4.22 di atas menunjukkan hasil analisis korelasi antara gaya kepemimpinan transaksi pengetua dengan kepuasan kerja guru di SMKA. Keputusan analisis menunjukkan terdapat hubungan rendah dan signifikan antara gaya kepemimpinan transaksi pengetua di SMKA dengan kepuasan kerja guru.

Secara perbandingan kedua-dua gaya kepemimpinan pengetua, iaitu kepemimpinan transformasi dan kepemimpinan transaksi mempunyai pengaruh atau kesan kepada kepuasan kerja guru. Walau bagaimanapun kepemimpinan transformasi lebih mempunyai pengaruh kepada kepuasan kerja guru.

4.8.3 Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasi Dengan Kepuasan Kerja Guru di SMK

Jadual 4.23: Keputusan Ujian Korelasi Antara Gaya Kepemimpinan Transformasi Dengan Kepuasan Kerja Guru di SMK

	Kepemimpinan Transformasi	Kepuasan Kerja
Kepemimpinan Transformasi	1.00	.508**
Kepuasan Kerja	.508**	1.00
Sig.(2-tailed)	.000	

Tahap signifikan adalah pada aras $p < 0.05$ (2-tailed)

Sumber: Soal selidik bahagian B dan C

Jadual 4.23 di atas menunjukkan hasil analisis korelasi antara gaya kepemimpinan transformasi pengetua dengan kepuasan kerja guru di SMK. Keputusan analisis menunjukkan terdapat hubungan sederhana dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasi pengetua di SMK dengan kepuasan kerja guru ($r = .508$, $p = .000$).

4.8.4 Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transaksi Pengetua Dengan Kepuasan Kerja Guru di SMK

Jadual 4.24 : Keputusan Ujian Korelasi Antara Gaya Kepemimpinan Transaksi Pengetua Dengan Kepuasan Kerja Guru di SMK

	Kepemimpinan Transaksi	Kepuasan Kerja
Kepemimpinan Transaksi	1.00	.375**
Kepuasan Kerja	.375**	1.00
Sig.(2-tailed)	.000	

Tahap signifikan adalah pada aras $p < 0.05$ (2-tailed)

Sumber: Soal selidik bahagian B dan C

Jadual 4.24 di atas menunjukkan hasil analisis korelasi antara gaya kepemimpinan transaksi pengetua dengan kepuasan kerja guru di SMK. Keputusan analisis menunjukkan terdapat hubungan rendah dan signifikan antara gaya kepemimpinan transaksi pengetua di SMKA dengan kepuasan kerja guru ($r = .375$, $p = .000$).

Secara perbandingan kedua-dua gaya kepemimpinan pengetua, iaitu kepemimpinan transformasi dan kepemimpinan transaksi mempunyai pengaruh atau kesan kepada kepuasan kerja guru. Walau bagaimanapun kepemimpinan transformasi lebih mempunyai pengaruh kepada kepuasan kerja guru.

4.8.5 Hubungan Antara Subskala Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja Guru

Jadual 4.25: Subskala Gaya Kepemimpinan

Subskala Gaya Kepemimpinan Transformasi	Subskala Gaya Kepemimpinan Transaksi
Karisma	Ganjaran Kumpulan
Bertimbang Rasa	Pengecualian Aktif
Merangsang Intelek	Pengecualian Pasif
Motivasi Inspirasi	Laissez Faire

Sumber: Soal selidik bahagian B

Jadual 4.25 ialah subskala-subskala gaya kepemimpinan transformasi dan kepemimpinan transaksi.

4.8.6 Perbandingan Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasi dan Gaya Kepemimpinan Transaksi dengan Kepuasan Kerja Guru Antara SMKA dengan SMK

Jadual 4.26: Perbandingan Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasi Dan Gaya Kepemimpinan Transaksi Dengan Kepuasan Kerja Guru Antara SMKA Dengan SMK

	SMKA	SMK
Kepemimpinan Transformasi	$r = .507^{**}$ $p = .000$	$r = .508^{**}$ $p = .000$
Kepemimpinan Transaksi	$r = .375^{**}$ $p = .000$	$r = .375^{**}$ $p = .000$

Tahap signifikan adalah pada aras $p < 0.05$ (2-tailed)

Sumber: Soal selidik bahagian B

Jadual 4.27: Hubungan Antara Subskala Gaya Kepemimpinan Dengan Kepuasan Kerja Guru di SMKA

Subskala Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja Guru
Transformasi	
Karisma	$r = .533^{**}$, $p = .000$
Bertimbang Rasa	$r = .459^{**}$, $p = .000$
Merangsang Intelek	$r = .461^{**}$, $p = .000$
Motivasi Inspirasi	$r = .492^{**}$, $p = .000$
Transaksi	
Ganjaran Kumpulan	$r = .404^{**}$, $p = .000$
Pengurusan Melalui Pengecualian Aktif	$r = .405^{**}$, $p = .000$
Pengurusan Melalui Pengecualian Pasif	$r = .182$, $p = .064$
Laissez Faire	$r = .104$, $p = .291$

Tahap signifikan adalah pada aras $p < 0.05$ (2-tailed)

Sumber: Soal selidik bahagian B dan C

Dalam Jadual 4.27 ditunjukkan hubungan subskala-subskala gaya kepemimpinan transformasi dan kepemimpinan transaksi dengan kepuasan kerja guru di SMKA. Hasil analisis mendapati keempat-empat subskala kepemimpinan transformasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja guru. Bagi kepemimpinan transaksi pula hanya dua subskala sahaja yang mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja guru.

Jadual 4.28: Hubungan Antara Subskala Gaya Kepemimpinan Dengan Kepuasan Kerja Guru di SMK

Subskala Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja Guru
Transformasi	
Karisma	$r = .449^{**}$, $p = .000$
Bertimbang Rasa	$r = .465^{**}$, $p = .000$
Merangsang Intelek	$r = .440^{**}$, $p = .000$
Motivasi Inspirasi	$r = .483^{**}$, $p = .000$
Transaksi	
Ganjaran Kumpulan	$r = .439^{**}$, $p = .000$
Pengurusan Melalui Pengecualian Aktif	$r = .444^{**}$, $p = .000$
Pengurusan Melalui Pengecualian Pasif	$r = .363^{**}$, $p = .000$
Laissez Faire	$r = .005$, $p = .956$

Tahap signifikan adalah pada aras $p < 0.05$ (2-tailed)

Sumber: Soal selidik bahagian B dan C

Dalam Jadual 4.28 di atas menunjukkan hubungan subskala-subskala gaya kepemimpinan transformasi dan kepemimpinan transaksi dengan kepuasan kerja guru di SMK. Hasil analisis mendapati keempat-empat subskala kepemimpinan transformasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja guru. Bagi kepemimpinan transaksi pula hanya tiga subskala sahaja yang mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja guru.

4.8.7 Perbandingan Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasi dan Gaya Kepemimpinan Transaksi dengan Kepuasan Kerja Guru Antara SMKA dengan SMK

Jadual 4.29: Perbandingan Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasi Dan Gaya Kepemimpinan Transaksi Dengan Kepuasan Kerja Guru Antara SMKA dengan SMK

Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kepuasan Kerja
	Guru SMKA	Guru SMK
Kepemimpinan Transformasi	$r = .507^{**}$ $p = .000$	$r = .479^{**}$ $p = .000$
Kepemimpinan Transaksi	$r = .375^{**}$ $p = .000$	$r = .414^{**}$ $p = .000$

Tahap signifikan adalah pada aras $p < 0.05$ (2-tailed)

Sumber: Soal selidik bahagian B

Jadual 4.29 di atas menunjukkan perbandingan gaya kepemimpinan transformasi dan gaya kepemimpinan transaksi dengan kepuasan kerja guru di SMKA dan SMK. Dapatan kajian menunjukkan hubungan gaya kepemimpinan transformasi terhadap kepuasan kerja guru di SMKA ialah berada pada tahap sederhana ($r = .507$). Manakala hubungan kepemimpinan transformasi terhadap kepuasan kerja guru di SMK ialah berada pada tahap rendah ($r = .479$).

Dapatan kajian juga mendapati bahawa hubungan gaya kepemimpinan transaksi terhadap kepuasan kerja guru di SMKA ialah berada pada tahap rendah ($r = .375$). Manakala hubungan kepemimpinan transformasi terhadap kepuasan kerja guru di SMK ialah berada pada tahap rendah ($r = .414$).

Sebagai perbandingan keputusan kajian ini mendapati pengamalan gaya kepemimpinan transformasi di SMKA lebih tinggi berbanding di SMK. Sebaliknya pengamalan gaya kepemimpinan transaksi oleh pengetua di SMK didapati lebih tinggi berbanding di SMKA. Walau bagaimanapun kajian juga mendapati kedua-dua gaya kepemimpinan ini mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja guru di kedua-dua kategori sekolah iaitu SMKA dan SMK.

4.9 Menenal pasti Pengaruh Ke Atas Hubungan Antara Subskala-Subskala Gaya Kepemimpinan Transformasi Dan Gaya Kepemimpinan Transaksi Pengetua Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Guru

Menggunakan semua subskala gaya kepemimpinan transformasi dan gaya, kepemimpinan transaksi pengetua iaitu Karisma, Bertimbang Rasa, Merangsang Intelek, Motivasi Inspirasi, Ganjaran Kumpulan, Pengurusan Melalui Pengecualian Aktif, Pengurusan Melalui Pengecualian Pasif, dan Laissez Faire analisis regresi berganda dijalankan untuk mencari peramal terbaik pemboleh ubah bersandar iaitu kepuasan kerja guru di SMKA dan di SMK.

Jadual 4.30: Keputusan Ujian Regresi Berganda Untuk Kepuasan Kerja Guru Sebagai Pemboleh Ubah Bersandar di SMKA

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.239	.266		8.401	.000
	Karisma	.341	.151	.485	2.263	.026
	Trasa	-.046	.200	-.069	-.228	.820
	Rangsang	-.002	.178	-.003	-.011	.991
	Motivasi	.120	.146	.172	.820	.414
	Ganjaran	-.092	.127	-.163	-.729	.468
	Aktif	.103	.099	.153	1.038	.302
	Pasif	-.024	.062	-.040	-.382	.703
	Faire	.022	.048	.044	.451	.653

a. Dependent Variable: KPuas

R= R² .304 Adjusted R² = .246 F= 5.231 P=.000

Keputusan Ujian Regresi berganda yang ditunjukkan pada Jadual 4.30 menunjukkan pemboleh ubah-pemboleh ubah bebas mempunyai pengaruh yang signifikan sebanyak 34.0 peratus (R square = .344, p= .000) ke atas perubahan kepuasan kerja guru di SMKA. Analisis pertama menunjukkan bahawa tidak terdapat pemboleh ubah bebas yang secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja guru, kedua tidak terdapat peramal terbaik yang mempengaruhi kepuasan kerja guru .

Jadual 4.31: Keputusan Ujian Regresi Berganda Untuk Kepuasan Kerja Guru Sebagai Pemboleh Ubah Bersandar di SMK

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.475	.354		4.164	.000
	Karisma	.023	.200	.030	.117	.907
	Trasa	.093	.221	.116	.422	.674
	Rangsang	-.085	.210	-.108	-.406	.686
	Motivasi	.220	.175	.267	1.256	.212
	Ganjaran	.007	.133	.009	.050	.960
	Aktif	.174	.110	.187	1.574	.119
	Pasif	.094	.078	.128	1.207	.230
	Faire	.038	.053	.068	.715	.476

a. Dependent Variable: KPuas

$R^2 = .278$ Adjusted $R^2 = .219$ $F = 4.717$ $P = .000$

Keputusan Ujian Regresi berganda yang ditunjukkan pada Jadual 4.31 di atas menunjukkan pemboleh ubah bebas mempunyai pengaruh yang signifikan sebanyak 27.8 peratus ($R^2 = .278$, $p = .000$) ke atas perubahan kepuasan kerja guru di SMK. Analisis pertama menunjukkan bahawa tidak terdapat pemboleh ubah bebas yang secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja guru, kedua tidak terdapat peramal terbaik yang mempengaruhi kepuasan kerja guru.

Secara perbandingan pemboleh ubah-pemboleh ubah bebas gaya kepemimpinan transformasi dan gaya kepemimpinan transaksi iaitu Karisma, Bertimbang Rasa, Merangsang Intelek, Motivasi Inspirasi, Ganjaran Kumpulan, Pengurusan Melalui

Pengecualian Aktif, Pengurusan Melalui Pengecualian Pasif, dan Laissez Faire mempunyai pengaruh sebanyak 34 peratus terhadap kepuasan kerja guru di SMKA, manakala di SMK pula pemboleh ubah-pemboleh ubah tersebut mempunyai pengaruh sebanyak 27.8 peratus ke atas kepuasan kerja guru SMK.

Ini bermakna pengaruh subskala gaya kepemimpinan transformasi dan gaya kepemimpinan transaksi ke atas kepuasan kerja di SMKA lebih tinggi dibandingkan dengan di SMK. Walau bagaimanapun secara keseluruhannya kesemua pemboleh ubah-pemboleh ubah tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas kepuasan kerja guru di SMKA dan di SMK.

4.10 Pengujian Hipotesis Kajian

4.10.1 Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis Nul (H_0 1): Tidak terdapat gaya kepemimpinan yang dominan antara gaya kepemimpinan transformasi dengan kepemimpinan transaksi pengetua di SMKA. Keputusan Ujian-t pada jadual 4.13 menunjukkan nilai $p= 0.19$ lebih besar dari 0.05, maka Hipotesis Nul ini bermakna tidak terdapat gaya kepemimpinan yang dominan antara kepemimpinan transformasi dengan kepemimpinan transaksi di SMKA.

4.10.2 Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis Nul (H_0 2): Tidak terdapat gaya kepemimpinan yang dominan antara gaya kepemimpinan transformasi dengan kepemimpinan transaksi di SMK. Pengujian

hipotesis Ho1 dan Ho2 menjawab persoalan kajian 1 iaitu manakah antara gaya kepemimpinan transformasi dan transaksi pengetua yang dominan yang diamalkan oleh pengetua di SMKA dan SMK.

Keputusan Ujian-t pada jadual 4.15 menunjukkan nilai $p = .517$ lebih besar dari 0.05 maka Ho diterima tidak terdapat perbezaan yang signifikan gaya kepemimpinan transformasi dengan kepemimpinan transaksi di SMK.

4.10.3 Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis Nul (Ho3): Tidak terdapat perbezaan yang signifikan gaya kepemimpinan transformasi pengetua antara SMKA dengan SMK.

Ujian – t yang ditunjukkan pada jadual 4.16 menunjukkan bahawa nilai $p = .209$ lebih besar daripada 0.05 maka Ho 3 diterima. Ini bermakna tidak terdapat perbezaan yang signifikan gaya kepemimpinan transformasi pengetua antara SMKA dengan SMK.

4.10.4 Pengujian Hipotesis 4

Hipotesis Nul (Ho4): Tidak terdapat perbezaan yang signifikan gaya kepemimpinan transaksi pengetua antara SMKA dengan SMK.

Keputusan Ujian – t yang ditunjukkan pada jadual 4.16 menunjukkan bahawa nilai $p=0.918$ iaitu lebih besar daripada 0.05 maka H_0 4 diterima . Ini bermakna tidak terdapat perbezaan yang signifikan gaya kepemimpinan transaksi pengetua antara SMKA dan SMK.

4.10.5 Pengujian Hipotesis 5

Hipotesis Nul (H_{05}): Tidak terdapat perbezaan yang signifikan subskala gaya kepemimpinan transformasi pengetua antara SMKA dengan SMK.

Keputusan Ujian-t yang ditunjukkan pada Jadual 4.18 menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan subskala gaya kepemimpinan transformasi pengetua antara SMKA dengan SMK. Hal ini terbukti kerana semua nilai p yang terhasil melebihi 0.05. H_0 5 diterima.

4.10.6 Pengujian Hipotesis 6

Hipotesis Nul (H_{06}): Tidak terdapat perbezaan yang signifikan subskala gaya kepemimpinan transaksi pengetua antara SMKA dengan SMK.

Keputusan Ujian-t yang ditunjukkan pada jadual 4.18 H_0 diterima iaitu menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan subskala gaya kepemimpinan

transaksi pengetua antara SMKA dengan SMK. Hal ini terbukti kerana semua nilai p yang terhasil melebihi 0.05.

Pengujian H_0 3, H_0 4, H_0 5 dan H_0 6 menjawab persoalan kajian 2 iaitu adakah terdapat perbezaan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasi dan gaya kepemimpinan transaksi pengetua di SMKA dan SMK.

4.10.7 Pengujian Hipotesis 7

Hipotesis Nul (H_0 7): Tidak terdapat hubungan yang signifikan gaya kepemimpinan transformasi pengetua dengan kepuasan kerja guru di SMKA.

Berdasarkan keputusan ujian korelasi nilai r ialah .507 dan nilai p ialah .000 pada Jadual 4.20 H_0 ditolak kerana nilai p lebih kecil daripada .005. Ini bermakna terdapat hubungan yang signifikan gaya kepemimpinan transformasi pengetua dengan kepuasan kerja guru di SMKA.

4.10.8 Pengujian Hipotesis 8

Hipotesis Nul (H_0 8): Tidak terdapat hubungan yang signifikan gaya kepemimpinan transaksi pengetua dengan kepuasan kerja guru di SMKA.

Berdasarkan keputusan ujian korelasi pada Jadual 4.22 nilai r ialah .375 dan p ialah .000 H_0 ditolak kerana nilai p lebih kecil daripada 0.05. Ini bermakna terdapat hubungan yang signifikan gaya kepemimpinan transaksi pengetua dengan kepuasan kerja guru di SMKA.

Pengujian H_{07} dan H_{08} menjawab persoalan kajian 3 iaitu adakah terdapat hubungan atau korelasi yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasi dan gaya kepemimpinan transaksi pengetua dengan tahap kepuasan kerja guru di SMKA.

4.10.9 Pengujian Hipotesis 9

Hipotesis Nul (H_{09}): Tidak terdapat hubungan yang signifikan gaya kepemimpinan transformasi pengetua dengan kepuasan kerja guru di SMK.

Berdasarkan keputusan ujian korelasi pada Jadual 4.23 nilai r ialah .508 dan p .000 H_0 ditolak kerana nilai p lebih kecil daripada 0.05. Ini bermakna terdapat hubungan yang signifikan gaya kepemimpinan transformasi pengetua dengan kepuasan kerja guru di SMK.

4.10.10 Pengujian Hipotesis 10

Hipotesis Nul (H_{10}): Tidak terdapat hubungan yang signifikan gaya kepemimpinan transaksi pengetua dengan kepuasan kerja guru di SMK.

Berdasarkan keputusan ujian korelasi pada Jadual 4.24 H_0 ditolak kerana nilai r ialah .375 dan p ialah .000. Nilai p lebih kecil daripada 0.05. Ini bermakna terdapat hubungan yang signifikan gaya kepemimpinan transaksi pengetua dengan kepuasan kerja guru di SMK.

Pengujian H_{09} dan H_{010} menjawab persoalan kajian 4 iaitu adakah terdapat hubungan atau korelasi yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasi dan gaya kepemimpinan transaksi pengetua dengan tahap kepuasan kerja guru di SMK.

4.10.11 Pengujian Hipotesis 11

Hipotesis Nul (H_{011}): Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara kepuasan kerja guru di SMKA dengan SMK.

Berdasarkan keputusan Ujian-t pada Jadual 4.19 nilai t ialah -2.88 dan nilai p .045. Dengan ini H_0 ditolak kerana nilai p lebih kecil daripada 0.05. Ini bermakna terdapat perbezaan yang signifikan antara kepuasan kerja guru di SMKA dengan SMK.

Pengujian H_{011} menjawab persoalan kajian 5 iaitu adakah terdapat perbezaan yang signifikan tahap kepuasan kerja guru di SMKA dan SMK.

4.10.12 Pengujian Hipotesis 12

Hipotesis Nul (Ho12): Tidak terdapat kombinasi subskala-subskala kepemimpinan transformasi dan kepemimpinan transaksi yang mempengaruhi kepuasan kerja guru di SMKA dan SMK.

Berdasarkan keputusan ujian regresi pada jadual 4.30 dan pada Jadual 4.31 menunjukkan bahawa (a) tidak terdapat pemboleh ubah yang signifikan mempengaruhi kepuasan kerja guru di SMKA dan (b) tidak terdapat peramal terbaik yang mempengaruhi kepuasan kerja guru di SMKA

Pengujian Ho12 menjawab persoalan kajian 6 iaitu apakah kombinasi subskala-subskala kepemimpinan transformasi dan kepemimpinan transaksi yang mempengaruhi kepuasan kerja guru di SMKA dan SMK.

4.11 Rumusan

Bab ini menerangkan berkaitan dengan dapatan analisis kajian yang melibatkan penggunaan statistik deskriptif dan juga statistik inferensi iaitu korelasi dan regresi. Perbincangan hasil dapatan kajian akan dijelaskan dengan lebih terperinci dalam bab seterusnya.

BAB 5

PERBINCANGAN DAN CADANGAN

5.1 Pendahuluan

Bab ini mengemukakan dapatan kajian dan perbincangan, cadangan-cadangan dan cadangan untuk penyelidikan selanjutnya dan rumusan. Ia memberi tumpuan kepada ulasan, pandangan dan cadangan pengkaji. Dalam bab ini juga akan dinyatakan penerangan ringkas tentang kaedah kajian, alat kajian, sampel kajian dan kaedah analisis data yang digunakan.

5.2 Ringkasan Kaedah Kajian

Tujuan utama penyelidikan ini ialah untuk mencari jawapan apakah gaya kepemimpinan pengetua yang dominan, hubungannya dengan kepuasan kerja guru dan memperbandingkan gaya kepemimpinan yang dominan di SMKA dan SMK dengan kepuasan kerja guru.

Memandangkan aspek gaya kepemimpinan pengetua yang dominan menjadi fokus utama kajian ini, maka kajian ini juga bertujuan mencari hubungan antara gaya kepemimpinan tersebut dengan kepuasan kerja guru di SMKA dan SMK. Sejumlah enam buah sekolah terlibat dalam kajian ini. Tiga buah SMKA dan tiga buah SMK.

Soal selidik yang disesuaikan daripada skala MLQ (*Multi Factor Leadership Questionnaire*). *Form 5X-Rater* (1992). Soal selidik ini adalah semakan daripada MLQ-Form 5 yang telah dibentuk oleh Bass (1985). Soal selidik gaya kepemimpinan pengetua sekolah adalah terdiri daripada soal selidik kepemimpinan transformasi dan soal selidik kepemimpinan transaksi. Soal selidik kepemimpinan transformasi ini telah diubah suai oleh Poon, June M.L (1995) dan Khalid (1997). Daripada 40 item dalam Poon, June M.L (1995), Khalid (1997) telah mengubah suai soal selidik ini agar ia lebih berkaitan dengan kepemimpinan di sekolah dan menjadikannya 34 item berdasarkan empat subskala iaitu karisma, merangsang intelek, bertimbang rasa secara individu dan motivasi.

Soal selidik kepemimpinan transaksi diperolehi daripada Bass dan Avolio (Bass dan Avolio, 1995) dipetik dalam Felfe, 2002). Soal selidik ini mempunyai 12 item. Soal selidik kepuasan kerja pula menggunakan soal selidik yang dibentuk oleh Speed (1979). Semua soal selidik ini telah di hantar kepada guru-guru. Soal selidik ini digunakan untuk memperolehi data berkaitan persepsi guru mengenai gaya kepemimpinan pengetua di sekolah mereka, kepuasan kerja guru dan perbandingan kepuasan kerja guru antara SMKA dengan SMK.

5.3 Dapatan Kajian dan Perbincangan

Kajian ini bertujuan melihat apakah jenis gaya kepemimpinan yang diamalkan pengetua serta hubungkait gaya kepemimpinan tersebut dengan kepuasan kerja guru

di SMKA dan SMK di kawasan tengah dan selatan negeri Kedah.

Kerangka utama kajian ini menggunakan teori kepemimpinan yang diperkenalkan oleh Burns (1978) dan kemudiannya dikembangkan oleh Bass (1985). Burns (1978) membuat kesimpulan dalam bidang kepemimpinan bahawa pengetua sekolah merupakan contoh terbaik dalam kepemimpinan transformasi kerana mereka berupaya membawa perubahan kepada sebahagian besar tingkah laku guru-guru dan murid-muridnya.

Bass (1985) pula menyatakan bahawa seorang pemimpin transformasi boleh memainkan peranannya sebagai guru, mentor, jurulatih, pejuang perubahan dan pejuang revolusi. Bass (1985) menegaskan tidak keterlaluan jika dikatakan bahawa kepentingan kehadiran kepemimpinan transformasi di sekolah sesuatu yang tidak dapat dinafikan. Ciri kepemimpinan transformasi itu sendiri yang kondusif untuk diaplikasikan di sekolah dan faktor perubahan yang menuntut kepemimpinan sedemikian wujud di sekolah.

5.3.1 Dapatan Kajian Gaya Kepemimpinan yang Dominan di SMKA dan SMK

Dari hasil analisis kajian ini menunjukkan bahawa pengamalan gaya kepemimpinan transformasi adalah lebih dominan diamalkan oleh pengetua di SMKA dan SMK.

Skor min gaya kepemimpinan transformasi adalah lebih tinggi berbanding gaya kepemimpinan transaksi bagi kedua-dua kategori sekolah. Dapatan kajian ini menjelaskan bahawa ciri ciri kepemimpinan transformasi adalah yang banyak diamalkan samada di SMKA atau SMK walaupun tahap pengamalannya agak sederhana di SMK.

Pemimpin transformasi seperti yang dinyatakan oleh Bass (1985) merupakan pemimpin yang mementingkan hubungan yang baik dan mesra dengan pekerja, melayan pekerja dengan adil dan saksama, memberi pertolongan, nasihat dan juga menggalakkan perkembangan sendiri dan profesion pekerja melalui penglibatan pekerja dalam proses membuat keputusan selain mementingkan pencapaian matlamat atau wawasan yang telah ditetapkan.

Dalam bidang pendidikan kajian Leithwood (1992) mendapati bahawa pemimpin transformasi di sekolah memberikan penekanan untuk mencapai tiga matlamat utama iaitu membantu guru membentuk, memperkembang dan juga mengekalkan budaya kerja profesional dan semangat bekerjasama, memupuk perkembangan profesional guru dan membantu guru menyelesaikan masalah secara efektif.

Pengetua yang mengamalkan gaya kepemimpinan transformasi akan memberi peluang kepada guru untuk terlibat dalam membuat keputusan. Selain itu pengetua perlulah sentiasa bekerja bersama sama guru dan menggalakkan guru menyelesaikan sesuatu masalah mengikut cara atau kemampuan sendiri. Asalkan masalah tersebut

dapat diselesaikan walaupun secara di luar kebiasaan, pengetua harus menerimanya dengan hati terbuka.

Sifat keterbukaan pengetua seperti ini mempunyai kesan besar ke atas kepuasan dan motivasi guru, serta dapat bekerja dengan tenang dan gembira. Selain itu, para guru akan merasa lebih bersemangat untuk bekerja bersungguh-sungguh untuk membantu para pelajar menghadapi pelajaran dalam suasana pembelajaran yang kondusif dan seterusnya membantu kepada kejayaan pelajar.

Wilson (1982) dalam kajiannya mendapati bahawa pengetua yang efektif mempunyai ciri-ciri pemimpin transformasi. Beliau mendapati bahawa pengetua efektif ialah pengetua yang memberi kebebasan kepada guru dari sudut untuk berkeaktiviti, menjadi pendengar yang baik, menetapkan matlamat yang mampu dicapai, bersifat terbuka, yakin dan percaya dengan keupayaan setiap guru dan juga menjadi role model yang baik dan berkesan.

5.3.2 Dapatan Kajian Perbezaan Gaya Kepemimpinan Pengetua Antara SMKA dengan SMK

Dapatan kajian menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan gaya kepemimpinan transformasi pengetua samada di SMKA atau SMK. Terdapat korelasi yang sederhana antara dimensi-dimensi kepemimpinan transformasi dan dimensi-dimensi kepuasan kerja guru. Mengikut Burns (1978:4) kepemimpinan

transformasi mengiktiraf keperluan dan kehendak terunggul para pengikutnya, disamping membantu melahirkan pemimpin yang baru.

Pengetua yang mengamalkan gaya kepemimpinan transformasi akan memberi peluang kepada guru untuk terlibat dalam membuat keputusan. Sifat keterbukaan pengetua mempunyai kesan besar atas kepuasan kerja guru. Seperti kajian yang dijalankan oleh Khalid (1997), penyelidik telah mengenal pasti beberapa dimensi kepemimpinan transformasi. Dalam kajian ini, dimensi karisma, bertimbang rasa, merangsang intelek dan motivasi inspirasi seperti model kepemimpinan transformasi yang diperkenalkan oleh Bass (1985) telah dipilih sebagai alat ukur.

Dalam tahun 1980 an pengkaji pengurusan menjadi sangat berminat terhadap kepemimpinan karisma dan cara pemimpin mentransformasikan dan menghidupkan semula organisasi (Bass, 1985; Yammarino dan Bass, 1990, Yukl, 1989, 1994). Pemimpin pemimpin terkenal dunia seperti Mahatma Ghandi, John F. Kennedy, dan Dr Martin Luther King, Jr. kerap dikenali sebagai pemimpin karisma kerana kemampuan mereka memberi inspirasi kepada pengikut sehingga mereka sangat taat setia dan sanggup melaksanakan sebarang kehendak pemimpin tanpa soal jawab atau sebarang keraguan. Pengasas konsep karisma ialah Max Weber (1968).

House (1977) mengemukakan konsep kepemimpinan karisma dalam bentuk kesan pemimpin kepada pengikut. Pemimpin karisma mempunyai kesan luar biasa ke atas pengikutnya. Ia bukan disebabkan sebarang kuasa yang formal tetapi disebabkan

ciri-ciri peribadi dan kemahiran interpersonal seperti mempunyai keyakinan diri yang tinggi dan berkemampuan tinggi untuk mempengaruhi orang lain.

Analisis juga menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan gaya kepemimpinan transaksi pengetua antara SMKA dengan SMK. Selepas setahun teori kepemimpinan karisma dikemukakan oleh House (1997), Burns (1978) pula menyarankan kepemimpinan transaksi memotivasikan pengikut dengan membalas ganjaran untuk perkhidmatan mereka. Kepemimpinan jenis ini memfokus kepada motif luaran dan asas serta keperluan (Sergiovanni, 1995).

Bass (1990) menggambarkan kepemimpinan transformasi sebagai memiliki prestasi dan keupayaan membangkitkan kesedaran pengikut ke arah merealisasikan kepentingan organisasi di samping membantu mereka meneroka dan menjangkau lebih dari kepentingan peribadi.

Bass dan Avolio (1990), menyarankan keempat-empat dimensi dalam kepemimpinan transformasi saling bertindak untuk mempengaruhi perubahan di kalangan subordinat. Pemimpin transformasi memberi pengupayaan dan meningkatkan kesedaran subordinatnya.

Bagi pemimpin transaksi pula, Bass juga mempunyai pendapat yang sama dengan Burns tetapi beliau memberi definisi yang lebih meluas lagi. Bass berpendapat selain

memberi ganjaran kepada subordinat untuk khidmat yang mereka tawarkan, pemimpin transaksi juga membimbing atau memotivasikan subordinatnya ke arah matlamat dengan menjelaskan peranan dan keperluan tugas (Bass,1985). Contoh teori kepemimpinan transaksi ialah kajian Ohio State, model Fiedler dan Teori laluan matlamat.

Bass melihat kepemimpinan transaksi dan kepemimpinan transformasi adalah berbeza tetapi bukan dua proses yang eksklusif. Beliau berpendapat pemimpin boleh menggunakan kedua-dua jenis gaya kepemimpinan ini pada masa yang berlainan dalam situasi yang berbeza. Sergiovanni (1986) mempunyai pendapat yang sama mengenai kepemimpinan di sekolah.

Analisis juga mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara SMKA dengan SMK pada subskala-subskala kedua-dua gaya kepemimpinan. Ini bermaksud pengamalan kedua-dua gaya kepemimpinan ini pada pandangan para responden adalah sama, samada di SMKA atau SMK.

5.3.3 Dapatan Kajian Perbezaan Kepuasan Kerja Guru di SMKA dengan SMK

Dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap kepuasan kerja guru di SMKA lebih tinggi berbanding di SMK. Berdasarkan jadual markat persepsi kepuasan kerja guru di SMKA adalah tinggi dan sederhana di SMK. Namun perbezaan tahap kepuasan kerja tidak signifikan.

Rosen (1990) dalam kajiannya telah membandingkan kepuasan kerja guru di sekolah yang baik dengan sekolah yang kurang baik. Kajian tersebut mendapati guru-guru di sekolah yang kurang baik menyatakan bahawa mereka tidak berpuas hati dalam kerja mereka kerana kurangnya maklum balas yang positif dan perbincangan dengan pengetua. Selain itu, guru juga tidak berpuas hati dengan kerja mereka apabila mereka kurang jelas dengan kedudukan dan tanggungjawab mereka di sekolah. Menurut Schmoker dan Wilson (1993), pemimpin sekolah yang menyediakan persekitaran merangsang intelek mendapati guru-gurunya lebih berpuas hati terhadap tugas.

Dapatan ini memperkukuhkan lagi hasil kajian Blumberg dan Greenfield (1980) yang mendapati suasana kerja yang positif dan kondusif akan wujud bila pemimpin dan kakitangan selalu berbincang dan bertukar-tukar pendapat tentang cara melaksanakan kerja yang berkualiti. Blumberg dan Greenfield (1980) mendapati suasana seperti ini dapat meningkatkan kepuasan kerja guru.

Peranan pengetua amat diperlukan guru sebagai sumber inspirasi mereka dalam melaksanakan tugas di sekolah. Seorang pengetua yang berkarisma lebih dihormati kerana mereka mempunyai wawasan, misi, berkeyakinan tinggi dan mampu untuk meningkatkan rasa optimis guru. Campur tangan, sokongan dan tindakan susulan pengetua yang secara jelas mempamerkan penghargaan dapat memajukan proses pengajaran.

5.3.4 Dapatan Kajian Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Pengetua Dengan Kepuasan Kerja Guru

Keputusan analisis ujian korelasi mendapati gaya kepemimpinan transformasi pengetua di SMKA mempunyai hubungan yang sederhana dan signifikan dengan kepuasan kerja guru. Manakala ujian korelasi gaya kepemimpinan transaksi pengetua di SMKA dengan kepuasan kerja guru menunjukkan terdapatnya hubungan rendah dan signifikan.

Keputusan analisis ujian korelasi juga mendapati gaya kepemimpinan transformasi pengetua di SMK mempunyai hubungan sederhana dan signifikan dengan kepuasan kerja guru. Manakala ujian korelasi gaya kepemimpinan transaksi pengetua di SMK dengan kepuasan kerja guru menunjukkan terdapatnya hubungan rendah dan signifikan.

Pinegar, K.K. (1994) yang menjalankan kajian di kalangan profesional akademik pendidikan tinggi, Australia mendapati kepemimpinan transformasi dan ganjaran kontigen berhubung secara positif dengan kepuasan kerja. Kajian ini menyokong dapatan Chu, Ining Y.H. (1993) yang dijalankan ke atas 629 guru sekolah tinggi vokasional (SUWA) di Kao Hsiung, Taiwan Chu mendapati kepemimpinan transformasi dan subskalanya berhubung secara positif dengan kepuasan kerja secara keseluruhan.

Koh, Steers dan Terborg (1995) telah mengkaji kesan tingkah laku kepemimpinan transformasi pengetua ke atas komitmen guru terhadap sekolah, tingkah laku keahlian organisasi di kalangan guru, kepuasan guru terhadap pemimpin, dan pencapaian akademik pelajar. Kajian itu dijalankan di 89 buah sekolah yang melibatkan 846 orang guru.

Analisis peringkat sekolah menunjukkan kepemimpinan transformasi mempunyai kesan tambahan yang signifikan terhadap kepemimpinan transaksi dari segi ramalan komitmen organisasi, tingkah laku keahlian organisasi dan kepuasan kerja guru. Kepemimpinan transformasi juga didapati mempunyai kesan tidak langsung kepada pencapaian pelajar.

Hasil analisis bagi empat subskala kepemimpinan transformasi iaitu karisma, bertimbang rasa, merangsang intelek dan motivasi inspirasi menunjukkan ianya mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja guru di SMKA. Bagi kepemimpinan transaksi pula hanya dua subskala sahaja yang mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja guru di SMKA iaitu subskala ganjaran kumpulan dan pengurusan melalui pengecualian aktif.

Analisis bagi empat subskala gaya kepemimpinan transformasi di SMK mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja guru. Manakala bagi

kepemimpinan transaksi pula hanya tiga subskala yang mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja guru di SMK.

Kesimpulannya kedua-dua gaya kepemimpinan samada transformasi atau transaksi tetap mempunyai pengaruh atau kesan terhadap kepuasan kerja guru. Walaubagaimanapun gaya kepemimpinan transformasi lebih mempunyai pengaruh kepada kepuasan kerja guru.

5.3.5 Dapatan Kajian Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasi dan Transaksi Dengan Kepuasan Kerja Guru di SMKA dan SMK

Secara perbandingan pada jadual 4.29 hubungan gaya kepemimpinan transformasi dan kepemimpinan transaksi dengan kepuasan kerja guru antara SMKA dengan SMK menunjukkan bahawa hubungan gaya kepemimpinan transformasi terhadap kepuasan kerja guru di SMKA berada pada tahap sederhana. Manakala di SMK pula berada pada tahap rendah. Hubungan gaya kepemimpinan transaksi dengan kepuasan kerja guru di SMKA pula berada pada tahap rendah. Manakala di SMK juga berada pada tahap rendah.

Sebagai perbandingan keputusan kajian ini mendapati pengamalan gaya kepemimpinan transformasi di SMKA lebih tinggi berbanding di SMK. Sebaliknya pengamalan gaya kepemimpinan transaksi oleh pengetua di SMK didapati lebih tinggi berbanding di SMKA. Walau bagaimanapun kajian juga mendapati kedua-dua

gaya kepemimpinan ini mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja guru di kedua-dua kategori sekolah iaitu SMKA dan SMK.

5.3.6 Dapatan Kajian Perbezaan Subskala Subskala Gaya Kepemimpinan Untuk Mengesan Kepuasan Kerja Guru di SMKA dan SMK

Hasil keputusan ujian regresi berganda yang ditunjukkan pada jadual 4.30 menyatakan bahawa tidak terdapat pemboleh ubah bebas yang signifikan mempengaruhi kepuasan kerja guru dan tidak terdapat peramal terbaik yang mempengaruhi kepuasan kerja guru di SMKA.

Manakala keputusan ujian regresi berganda untuk kepuasan kerja guru sebagai pemboleh ubah bersandar di SMK seperti yang ditunjukkan pada jadual 4.31 pula menyatakan tidak terdapat pemboleh ubah bebas yang signifikan yang mempengaruhi ke atas perubahan kepuasan kerja guru dan tidak terdapat peramal terbaik yang mempengaruhi kepuasan kerja guru di SMK.

Kesimpulannya pengaruh subskala gaya kepemimpinan transformasi dan gaya kepemimpinan transaksi ke atas kepuasan kerja guru di SMKA lebih tinggi berbanding di SMK. Secara keseluruhannya semua pemboleh ubah-pemboleh ubah tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas kepuasan kerja guru samada di SMKA atau di SMK.

5.4 Sumbangan Kajian Dalam Bidang Pengurusan Pendidikan

Kajian ini diharap dapat menambahkan lagi nilai dan kualiti kepemimpinan di sekolah-sekolah di Malaysia. Kajian penambahbaikan bidang kepemimpinan amat perlu dititik beratkan memandangkan bidang kepemimpinan merupakan suatu bidang yang akan menentukan hala tuju sesebuah negara yang bermula dari kepemimpinan di peringkat sekolah.

Pihak berwajib haruslah sentiasa memantau tahap kepemimpinan pengetua sekolah agar wujudnya hubungan dua hala di mana pengetua sekolah berjaya melakukan perubahan positif dan guru-guru mencapai tahap kepuasan dalam kerjanya. Kepemimpinan yang baik bakal melahirkan permuafakatan seluruh warga sekolah yang terdiri dari pemimpin dan pentadbir, guru-guru dan staf sokongan. Keadaan ini akhirnya akan melahirkan iklim sekolah yang kondusif seterusnya akan mencapai kecemerlangan.

Abdul Shukor (1998) menyatakan bahawa seseorang pemimpin di sekolah mampu melakukan pembaharuan dan perubahan di sekolah tetapi keberkesanan yang muktamad ialah sejauh mana guru menerima dan melaksanakan perubahan dan pembaharuan tersebut. Menurut Abdul Shukor (1998) lagi, dua faktor yang menentukan sesebuah sekolah itu berkesan iaitu ianya tidak bergantung kepada kepemimpinan mutlak pemimpin sekolah. Kedua membina persekitaran sekolah yang berteraskan hubungan yang intim antara pengetua, pentadbir dan juga para guru.

5.5 Implikasi Kajian

Implikasi daripada hasil kajian ini dibincangkan bagi meningkatkan lagi keberkesanan kepemimpinan pengetua di SMKA atau SMK. Dapatan daripada kajian menunjukkan kedua-dua pengetua di SMKA dan SMK mengamalkan gaya kepemimpinan transformasi dan transaksi. Ini dapat melahirkan sekolah yang cemerlang kerana gaya kepemimpinan transformasi menetapkan pencapaian matlamat melakukan perubahan dan dengan adunan gaya kepemimpinan transaksi akan dapat menghasilkan pencapaian akademik yang lebih cemerlang.

Oleh itu, dicadangkan agar pengetua mengamalkan kedua-dua gaya kepemimpinan transformasi dan transaksi. Kerana sebagai pengetua, mereka berhadapan dengan guru-guru, staf dan pelajar yang merupakan elemen-elemen yang memerlukan perhubungan kemanusiaan yang lebih tinggi berbanding dengan mereka yang lebih banyak berhubung dengan mesin-mesin atau jentera seperti di kilang-kilang.

Keputusan kajian ini menunjukkan kepemimpinan transformasi dan transaksi wujud di kalangan pengetua dan mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja guru walaupun pada tahap yang sederhana dan rendah. Ini memberi implikasi bahawa gaya kepemimpinan transformasi dan transaksi bukan sahaja terdapat dalam bidang bisnes, pentadbiran pejabat, pertahanan dan kesukanan tetapi ianya juga wujud dalam bidang pendidikan.

Bass dan Avolio (1990) berpendapat kepemimpinan transformasi adalah suatu kemahiran yang boleh dipelajari. Oleh itu dicadangkan para pengetua diberi peluang mengikuti latihan kemahiran kepemimpinan transformasi dan transaksi agar mereka dapat meningkatkan kemahiran dalam memilih gaya kepemimpinan yang sesuai berdasarkan suasana dan tempat. Perkara ini penting kerana ianya dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi di kalangan guru di SMKA dan SMK. Selanjutnya ini akan membawa kepada pembentukan warga sekolah dan sekolah yang lebih efektif serta berdaya saing demi meningkatkan kualiti sesebuah sekolah.

5.6 Cadangan Penyelidikan

Hasil dari dapatan kajian, penyelidik ingin mencadangkan beberapa cadangan untuk tujuan kajian selanjutnya. Penyelidikan selanjutnya perlulah yang menumpukan kepada hubungan kepemimpinan dengan ketaatan dan keikhlasan guru terhadap kerja yang dikira sebagai suatu ibadah. Disamping itu kajian hubungan manusia dengan manusia dan hubungan manusia dengan penciptanya perlu dititik beratkan dalam kajian selanjutnya.

Kajian sebegini amat perlu dilaksanakan memandangkan kajian-kajian kepemimpinan sedia ada hanya mengaitkan dengan kepuasan kerja guru, motivasi guru dan komitmen guru sahaja. Untuk kajian pada masa depan harus meninjau kedua-dua gaya kepemimpinan ini bagi melihat samada kepemimpinan transformasi memberi kesan tambahan kepada kepemimpinan transaksi dalam bidang pendidikan khususnya.

5.7 Rumusan

Kajian ini menunjukkan gaya kepemimpinan transformasi lebih dominan diamalkan oleh pengetua samada di SMKA atau SMK. Kajian juga berjaya membuktikan bahawa kepemimpinan transformasi dan transaksi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru.

Hasil dapatan kajian yang dijalankan ini telah menunjukkan bahawa para pemimpin di sekolah yang terlibat sebagai sampel kajian ini melaksanakan elemen-elemen kepemimpinan transformasi dan transaksi dalam pentadbiran di sekolah-sekolah. Walaupun Zawawi (1999) menyatakan bahawa kepemimpinan transformasi wujud di SMKA dan SMK secara umum dan tidak menjelaskannya secara terperinci.

Dalam era maklumat yang mencabar ini, kita amat memerlukan pemimpin sekolah yang berkaliber untuk memimpin sekolah ke arah kejayaan dan kecemerlangan. Pemimpin sekolah bukan semata-mata menjadi seorang pengurus tetapi juga sebagaiseorang pemimpin yang berwawasan, berkarisma, berkemampuan merangsang intelek, bermotivasi inspirasi dan bertimbang rasa secara individu.

BIBLIOGRAFI

- Abdul Aziz Yusuf. (2005). *Perubahan dan kepemimpinan*. Sintok: Penerbitan Universiti Utara Malaysia.
- Abu Bakar Hashim. (1985). An analysis of job satisfaction among academic staff of university in Malaysia. Disertasi Ph.D. Ohio University.
- Abdul Ghani Kanesan Abdullah. (1997). Hubungan persepsi kepemimpinan transformasi dengan kepuasan dan komitmen kerja. Laporan praktikum Ijazah Sarjana Pendidikan Universiti Sains Malaysia (tidak diterbitkan).
- Abdul Ghani Kanesan Abdullah. (2002). Kajian mengenai mengganti kepemimpinan sebagai moderator terhadap caragaya kepemimpinan transformasi. Tesis Ph.D. Universiti Sains Malaysia. Tidak diterbitkan.
- Abdul Ghani Kanesan Abdullah.(2005). Kesan amalan pengupayaan dalam pengajaran pembelajaran terhadap pertambahan beban dan persekitaran kerja guru. *Educational Management and Leadership Journal*, Institut Aminuddin Baki, Ministry of Education. Vol. 15, No. 01/2005. pp 19-30.
- Abdul Kudus, Abu Bakar. (2000). Kepemimpinan Transformasi: Hubungan dengan Kepuasan Kerja dan Motivasi Guru. Tesis Masters. Universiti Utara Malaysia.
- Abdul Rashid Moten. (2001). Political leadership: A comparative analysis. Kertas kerja Seminar Antarabangsa Kepimpinan Islam, Akademi Pengajian Islam, Universiti Malaya.
- Abdur Rahman an-Nahlawi. (1995). *Pendidikan Islam di rumah, sekolah dan masyarakat*. Jakarta: Penerbit Gema Insani.
- Abdul Shukor Abdullah. (1991). *Pengurusan Organisasi, perspektif, pemikiran dan Teori*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Abdul Shukor Abdullah. (1995). Membina sekolah berkesan: Aplikasi dasar. Seminar Sekolah Efektif anjuran Kementerian Pendidikan pada 13-14 Julai 1995 di Institut Aminudin Baki.

- Abdul Shukor Abdullah. (2004). Ucapan tema: Kepimpinan unggul tonggak bidang pendidikan cemerlang. Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke 12, pada 6 – 9 Disember 2004, Anjuran Institut Aminuddin Baki, Genting Highlands, Pahang.
- Abdullah Nasih Ulwan. (1989). *Pendidikan anak-anak dalam Islam*. Jilid 1. Singapura: Pustaka Nasional.
- Agho, A., Mueller, C.Y. dan Price, J. (1993). Determinants of employee job satisfaction: An empirical test of a causal model, *Human Relations*, 46, 1007-1027.
- Ahmad Ibrahim Abu Sin. (1991). *Pengurusan dalam Islam*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa & Pustaka.
- Al-Mawardi. (1993). *Al Ahkam As Sultoniyyah*. Kuala Lumpur: Terjemahan Pustaka Salam.
- Aminuddin Mohd Yusuf. (1990). *Kepimpinan: Satu analisa psikologi*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Avolio, B. J. dan Bass, B.M. (1988). *Transformational and Leadership, Charisma, and Beyond*. Emerging Leadership Vistas. J.G. Hunt et al. (eds). Lexington, MA: Lexington Books.
- Ayob Jantan. (2005). *Pengetua Sekolah yang Efektif*. Kuala Lumpur: PTS professional Publishing Sn Bhd.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- _____ (1990). *Handbook of Leadership. A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990). Transformational leadership: A response to critiques. Dalam M.M. Chemers & R. Ayman (Eds), (1993) *Leadership Theory and Research* (p 49-80). San Diego: Academic Press, Inc.
- _____ (1995). Multifactor leadership questionnaire for research, Mind Garden, Palo Alto, Los Angeles.

- Bennis, W. & Nanus. B. (1985). *Leaders the strategies for taking charge*. New York: Harper & Row Publishers, Inc.
- Blumberg, A. & Greenfield, W. (1980). *The effective principal perspective on school leadership*. Boston : Allyn and Bacon.
- Bolman, L.G. , & Deal, T.E. (1992). Leading and Managing: Effect of context, culture and gender. *Educational Administration Quartely*, 28: 314-329.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chen,. Yin Cheong. (1996). A school-based management mechanism for school effectiveness and development. *School effectiveness and School Improvement*, 7(1), m/s 35-61.
- Conley, S.C., Bacharach, S.B., & Bauer, S.(1989). The school work environment and teacher career dissatisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 25(1), m/s 58-81.
- Davis, K. and Newstrom, J.W.(1985). *Human Behaviour at work: in Organizational*. 7th ed. London: McGraw-Hill.
- Edmonds, R.R. (1979). Effective school for the urban poor. *Educational Leadership*, Vol 37, m/s 15-24.
- Etzioni, A. & Eva(ed). (1964). *Social change*. New York: Basic Books.
- Felfe, J. (2002). *Transformational Leadership*. TU Chemnitz, June 2002 in Chemnitz.
- Felfe, J. (2005). Transformational leadership and commitment. Research Colloquium of the Department of Psychology at the TU Braunschweig.
- Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: Mc Graw – Hill.
- Taylor, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper Bros, (ms. 5-29).

- Gay, L.R. (1996). *Educational research competencies for analysis and application*, 5th edition. Upper Saddle River. New Jersey: Prentice Hall.
- Ghazali Othman. (1979). An Integration of the sources of job satisfaction of Malaysia school teacher. Ph.D Disertasi. Los Angeles: University of California.
- Greenberg, J. and Baron, R.A. (1997). *Behaviour in Organizations*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Griffith, J. (2004). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover and school performance. *Journal of Educational Administration*, 42,(3), 333-347.
- Hala tuju pendidikan di Malaysia. (2009, 16 Jun). Utusan malaysia.
- Hackman, J. R. dan Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hoppock, R. (1935). *Effectiveness and quality of school*. In Hoy, W.K., Miskel, C.G. Educational administration: Theory, research and practice. New York: Random House.
- Hallinger, P. & Heck, R.H. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980-1995. *School Effectiveness and School Improvement*. Vol.9,2 157-191.
- Halpin, A.W. (1996). *Theory and research in administration*. New York: Mac Millan Press.
- Heck, R.H. & Marcoulides, G.A. (1996). School culture and performance: testing the variance of an organizational model. *School Effectiveness and School Improvement*, Vol 7 (1), m/s 76-95.
- Hipp, K.A. (1991). Teacher Efficacy influence of principal leadership behaviour. Paper presented at Annual Meeting of The American Educational Research Association, New York.
- Hills, P.J. (1982). A dictionary of education. London: Routledge & Kegan Paul.

- Hoog, J., Olof, J., and Olofsson, A. (2005). *Journal of Educational Administration*, Vol. 43, No. 6, pp. 595-606.
- Hollway, W. (1991). *Work psychology and orgazational behaviour*. Managing the Individual at work. London: Sage.
- House, R.J. and Dessler, G. (1974). The Path Goal of Leadership: Some Post Hoc and Priori tests. Dalam Hunt, J. G. dan Iarson, L.L. Contingency Approaches to leadership. Southern Illinois University.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (1996). *Educational administration: Theory research, and practice*. New York, NY: McGraw Hill, Inc.
- Hoy, W.K. & Miskel, C.G. (2001). *Education administration: Theory, research and practice*. New York: Random House.
- _____ (2005). *Educational Administration theory, research And practice*, 7th edition. New York : Mc Graw-Hill, Inc.
- Hoy, W.K, Tarter, C.J., & Kottkamp, R. (1991). *Open schools/healthy schools: Measuring organizational climate*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hussein Mahmood. (1993). *Kepimpinan dan keberkesanan sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ibnu Khaldun. (1993). *Muqaddimah Ibnu Khaldun*. Kuala Lumpur: Terjemahan Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ibrahim Mamat. (1998). *Pengetua sekolah menangani isu dan cabaran Kepemimpinan*. Kuala Lumpur: Kumpulan Budiman Sdn Bhd.
- Juhari Ali. (1987). *Asas Pengurusan(edisi awal)*. Pulau Pinang: Penerbitan Universiti Sains Malaysia.
- Kamus Dewan. (2000). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Kamaruddin Haji Kachar. (1989). *Pendidikan dan Masyarakat*. Kuala Lumpur: Teks Publishing Sdn Bhd.

- Kanungo, R.N. (2001). Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Science*. Dec (2001).
- Khamis Edin. (1990). Profesionalisme guru besar dan cabaran-cabarannya dalam konteks reformasi pendidikan masakini. *Jurnal Pendidikan Kementerian Pendidikan Malaysia*, Bil 34/Isu XXXIV, Jun 1990.
- Khalid Ashari. (1997). Hubungan gaya kepimpinan dan gaya kepemimpinan transformasi pengetua dengan kepuasan dan motivasi. Usul kajian Master Pendidikan Universiti Sains Malaysia. Tidak diterbitkan.
- Klein, S. & Ritti, R. (1984). *Understanding Organisational Behaviour*. Kent Publishing Company, boston.
- Kootkamp, R.B. & Mulhern, J.A., (1987). Teacher expectancy motivation, open to closed climate and pupil control ideology in high schools. *Journal of Research and Development in Education*, Vol 20 (2), Winter 1987, m/s 9-18.
- Koh, W.L., Steers, R.M., & Terborg, J.R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 16 p. 3. 19-333.
- Leithwood, K.A. (1992). The move towards transformational leadership. *Educational Leadership*, Vol 49 (5), Feb 1992, m/s 8-12.
- Lim Peng Lai. (1997). Kepimpinan transformasi dan kepuasan kerja guru. Disertasi Sarjana. Sintok: Universiti Utara Malaysia.
- Lucas, F.C. & Valentine, J.W. (2002). Transformational Leadership : principals, leadership teams, and school culture. *Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association*, (New Orleans, LA, April 1-5, 200).
- Lunenberg, F.C. & Ornstein, A.C. (2000). *Educational administration concepts and Practices*, 3rd edition. Belmont, CA: Wadsworth Thomson Learning.
- Lunenberg, F.C. (2003). Emerging perspectives: The usefulness of the construct of transformational leadership in educational organizations. *Paper Presented at the Annual Meeting of the National Council of Professors of Educational Administration* (Sedona, AZ, Aug 5-8, 2003).

- Malaysia. (2007). (Kepimpinan dalam Islam). <http://ustaz-Zamri.Com>. Dicapai pada 18 Disember 2009.
- Malaysia. (2009). (Sejarah Penubuhan SMKA dan SMA). www.moe.gov.my. Dicapai pada 3 Mac 2009.
- Malaysia. (2009). (Peranan pengetua dalam pengurusan sekolah). <http://yik.itgo.com>. Dicapai pada 5 Mei 2009.
- Maslow, A.H, (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row Inc.
- Mohd. Majid Konting (1998). Teacher effectiveness: the beliefs of effective Bahasa Melayu teachers. *Pertanika Journal of Social Science and Humanities*, 6(1):
- Mohd Najib Abdul Ghafar. (1999). *Penyelidikan Pendidikan*. Skudai : Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohd Salleh Abu & Zaidatun Tasir. (2001). *Analisis data berkomputer SPSS 10.0 for windows*. Kuala Lumpur: Venton Publishing.
- Mortimore, P. (1995). Key characteristics of effective schools. Seminar Sekolah Efektif, Kementerian Pendidikan Malaysia, Institut Aminuddin Baki, Genting Highland.
- Moran, M. & Gareis, C. (2004). Principals' sense of efficacy: Assessing a promising construct. *Journal of Educational Administration*, 42, 573-583.
- Musa Mohamed. (2002). Teks ucapan perasmian persidangan pengurusan pendidikan pengetua-pengetua sekolah menengah Malaysia. Kuala Terengganu.
- Muhamed Sulaiman. (1996). Kepimpinan dan pengurusan strategik untuk kecemerlangan organisasi. *Siri syarahan perlantikan professor 1995/bil .5*. Universiti Sains Malaysia.
- Najib Abdul Razak. (1997). Tanpa Perubahan Kita Ketinggalan. Massa, Halaman 24-31.

- Neil, P., Carlisle, K., Knipe, D. a McEwen, A. (2001). Principals in action: an analysis of school leadership, *Research in Education*, 66, 40-53.
- Nik Mutasim. (2001). Employee involvement in Malaysia issues and challenges: A case of employee share option scheme, pada 2001, di Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Nik Pa, N. A. (2003). Pendidikan Matematik di Malaysia dalam Abad Ke-21: Cabaran dan Harapan. Kuala Lumpur: AND Multi Works.
- Nunally, J.C. (1978). *Psychometric theory*. New York: Mc Graw Hill.
- Othman bin Mohd Yunus (1994). Kesan kepemimpinan transaksi dan transformasi ke atas hubungan antara budaya organisasi dengan jiwa polis, prestasi kerja dan tekanan kerja: Satu kajian di kalangan anggota polis DiRaja Malaysia. Tesis Ph.D yang tidak diterbitkan. Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi.
- Owens, R.G. (1995). *Organizational Behaviour in Education*, 5th edition. Needham Heights. MA : Allyn And Bacon.
- Patrick, J.E, (1995). *Correlation between administrative style and school climate*. Illinois: Country of Publications.
- Pinegar, K.K. (1994). An investigation of the effect of transformational leadership and substitutes for leadership upon the job satisfaction of academic professionals in higher education. *Dissertation Abstracts*. DAT- A 55 (6) 142.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., & Bommer, W.H. (1996). Transformational leader behaviours and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviours. *Journal of Management*, 22, 259-298.
- Poon, J.M.L. (1995). Effect of perceived transformational leadership behavior of followers satisfaction and motivation: Survey results of Malaysian managers. *Journal of Malaysian management review*, Jun 1995, Halaman 42-49.
- Poplin, M.S. (1992). The leaders new role : looking to the growth of teachers. *Educational Leadership*, Vol 49 (5), Feb 1992, m/s 10-11.

- Powel, Farrar, & Cohen. (1985). *The shopping mall high school*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Premeaux, S.R. (1993). *Human Resource Management*, MA: Allyn and Bacon.
- Ramaiah, A.L. (1999). *Kepemimpinan pendidikan cabaran masa kini*. Petaling Jaya: IBS Buku Sdn Bhd.
- Rosen, M. (ed), (1990). *Effective leadership: research and practice in school administration*. Alexandria VA : Capitol Publications Inc.
- Rutherford, W.L. (1985). School principals as effective leaders. *Phi Delta Kappan*, 67 (1), Sept. 1985, m/s 31-34.
- Sagor, R.D. (1992). Three principals who make a difference. *Educational Leadership*, Vol 49 (5), Feb 1992, m/s 13-18.
- Sapie Madani. (2004). *Tingkah laku kepimpinan pengetua Sekolah Agama Arab Menengah Perempuan Raja Isteri Pengeran anak Damit Brunei Darussalam*. Disertasi Sarjana. Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Schaffer, R.H. (1953). Job satisfaction as related to need satisfaction in work. *Psychological Monographs*, 67, (Whole Serial Number 364).
- Schuster, J.P. (1994). *Transforming your leadership style. Leadership*. Dalam format CD –ROM, Business Source Elite.
- Sergiovanni, T. J. (1992). Why we should seek substitute for leadership. *Educational Leadership*, 49, 41–45.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. New York: John Wiley.
- Sergiovanni, T. J. (1995). *The Principalship; A Reflective Practice Perspective*. 3rd ed. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Sergiovanni, T.J. (2001). *Ten principles a reflective practice perspectives*, 4th edition. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.

- Seyfarth, J.T. (1991). *Personnel management for effective schools*. Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Shahril @ Charil Marzuki. (2000). Ciri-ciri kepemimpinan pengetua dan guru besar berkesan yang dapat menghadapi cabaran dan harapan pada abad ke 21. Kertas kerja Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-9, pada 1-3 Ogos 2000, Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Singh, I, (1984). The effect of headmaster's leadership on teacher job satisfaction and morale as perceived by teacher in Nepal. Tesis Ph.D. Tidak diterbitkan. Columbia University College. United State of America.
- Smith, P.C. Kendala, L.M & Hullin, C.L.(1969). *The measurement of job satisfaction in work and retirement*. A strategy for the study of attitudes, Chicago, Illinois: Rand Mc Nally and Company.
-
- (1975). *The measurement of job satisfaction in work and retirement*, Chicago, Illinois: Rand Mc Nally and Company.
- Smith, R. (1995). *Introduction to education: successful school management*. London: Cassell.
- Smith, G. A., Organ, D. W., and Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedants. *Journal of Applied Psychology*, 68, 65–663.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: The Free Press.
- Sweeney, J. (1982). Research Synthesis On Effective School Leadership, *Educational Leadership*, Vol 39 (5), Feb 1982, m/s 346-352.
- Syed Omar Syed Agil. (2009). The Muqaddimah of Ibnu Khaldun- Religion, Human Nature and Economics. Kolej Universiti Islam Antarabangsa, Selangor.
- Tannenbaum, R., Weshler, I. R., & Massarick, F.(1961). *Leadership and organization*. New York: McGraw Hill.

- Timm, P. R. & Peterson, B. D. (2000). *People at work, human behaviour in organizations*. Ed. Ke-5. Ohio: South Western College Publishing.
- Tichy, M. & Devanna, M. (1986). *The Transformational Leader*. New York: John Willey.
- Ubben, G.C. & Hughes, L.W. (1987). *The Principle creative leadership for Effective Schools*, Newton, MA: Allyn and Bacon.
- Wahbah Zuhaili (2001). Al-Qiyadah al-'alam al-Islami al-hadir wa al-mustaqbal. Kertas kerja Seminar Antarabangsa Kepimpinan Islam, Akademi Pengajian Islam, Universiti Malaya.
- Wan Mohd Zahid Wan Mohd Noordin. (1994). *Wawasan pendidikan : Agenda pengisian*. Kuala Lumpur: Cahaya Pantai Publishing (M) Sdn. Bhd.
- Weber, G. (1971). *Inner-city children can be taught to read: For successful schools*. Washington, D.C.: Council for Basic Education.
- Weichun Zhu, Irene K.H Chew, William D. Spangler. (2005), CEO Transformational Leadership and organizational outcomes : The Mediating Role of Human-Capital-Enhancing Human Resource Management, *The Leadership Quartely*, Vol 16, m/s 39-52.
- Wexley, K.N. & Yukl, G.A.(1984). *Organizational behavior and personnel Psychology*, Illinois: Homewood.
- Wilson, K. (1982). An Effective School Principal, *Educational Leadership*, Vol 39 (5), Feb 1982, m/s 357-361.
- Yammarino, F.J. & Bass, B.M. (1990). Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human Relations*, Vol. 43 No. 1 p. 975-995.
- Yong Suan. (2004). Nota Kuliah Statistik Kursus Perguruan M.Ed, Universiti Sains Malaysia.
- Yukl, G. (1989). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, N.J.:Prentice_Hall.

_____ (1989). Managerial leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, Vol. 15 No. 2 p. 251-289.

_____ (1994). *Leadership in organizations*. 3th edition, New Jersey: Prentice Hall.

_____ (1999). An evaluation of conceptual weakness in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305.

_____ (2002). *Leadership in organizations*. 5th edition, Upper Saddle, New Jersey: Prentice Hall.

Zaidatul Akmaliah Lope Pihie. (2001). *Perancangan strategik untuk memperkasakan sekolah*. Kuala Lumpur: Pustaka Cipta Sendirian Berhad.

Zainal Abidin Che Omar. (1997). *Pengaruh kepimpinan transformasi pengetua ke atas komitmen kerja guru*. Tesis Sarjana, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi, Selangor.

Zawawi Jahaya. (1999). Kepemimpinan transformasional dan kegemilangan sekolah, *Jurnal Pengurusan Dan Kepemimpinan*, Penerbitan Institut Aminuddin Baki Dan Kementerian Pendidikan Malaysia, m/s 79-97.

LAMPIRAN

Bahagian A :

(Soal Selidik Untuk Guru)

Borang ini adalah merupakan soal selidik mengenai latar belakang responden. Dipohon kerjasama tuan/puan untuk menandakan (X) di tempat yang berkenaan dengan ikhlas dan jujur. Segala kenyataan yang tuan/puan berikan adalah sulit dan akan diproses secara kumpulan. Kerjasama tuan/puan diucapkan ribuan terima kasih.

1. JANTINA

1. Lelaki
2. Perempuan

2. UMUR

1. Bawah 40 tahun
2. Antara 40 – 45 tahun
3. Antara 46 – 50 tahun
4. Antara 51 – ke atas

3. KAHWIN

1. Berkahwin
2. Belum berkahwin

3. SUDAH BERAPA LAMA TUAN/PUAN MENGAJAR DI SEKOLAH INI

1. Kurang 2 tahun
2. 2 hingga 5 tahun
3. 6 hingga 10 tahun
4. 10 tahun ke atas

4. PENGALAMAN MENGAJAR SECARA KESELURUHAN

- Tahun

5. BANGSA

- | | | |
|----|----------------------|--------------------------|
| 1. | <input type="text"/> | Melayu |
| 2. | <input type="text"/> | Cina |
| 3. | <input type="text"/> | India |
| 4. | <input type="text"/> | Lain lain(nyatakan)_____ |

6. KELAYAKAN AKADEMIK TERTINGGI

- | | | |
|----|----------------------|--------------------------------|
| 1. | <input type="text"/> | SPM |
| 2. | <input type="text"/> | STPM/DIPLOMA |
| 3. | <input type="text"/> | Ijazah Pertama (Bidang _____) |
| 4. | <input type="text"/> | Ijazah Kedua (Bidang _____) |

7. KELAYAKAN IKHTISAS

- | | | |
|----|----------------------|---|
| 1. | <input type="text"/> | Sijil Perguruan/ Diploma Perguruan Malaysia |
| 2. | <input type="text"/> | Diploma Pendidikan (Lepasan Ijazah) |

8. JAWATAN IKHTISAS (Yang Berkenaan Sahaja)

- | | | |
|----|----------------------|---|
| 1. | <input type="text"/> | Penolong Kanan : _____ (nyatakan) |
| 2. | <input type="text"/> | Guru Kanan Bidang: _____ (nyatakan) |
| 3. | <input type="text"/> | Ketua Panitia: (Bidang _____ (nyatakan) |

9. JENIS SEKOLAH YANG DIAJAR SEKARANG

- | | | |
|----|----------------------|-----------------------------------|
| 1. | <input type="text"/> | Sekolah Menengah Kebangsaan |
| 2. | <input type="text"/> | Sekolah Menengah Kebangsaan Agama |

Terima Kasih atas kesudian dan kerjasama tuan/puan.

Bahagian B
(Gaya Kepemimpinan Pengetua)

Rakan guru yang dihormati,

Tuan/Puan,

Soal selidik ini dikemukakan adalah untuk mengumpul maklumat berkenaan gaya kepemimpinan pengetua.

Sehubungan dengan itu, saya memohon kerjasama tuan/puan agar dapat memberi maklumat yang berkaitan. Segala maklumat yang diperolehi adalah RAHSIA dan hanya digunakan untuk tujuan penyelidikan sahaja. Kerjasama dan penyertaan tuan/puan didahulukan ucapan terima kasih.

**“KETULUSAN DAN KEIKHLASAN HATI ANDA SEWAKTU MENJAWAB AMAT
DIHARGAI”**

Sekian.

Yang Benar,

.....

(JAZMI MD ISA)

1. Sila baca dengan teliti setiap kenyataan dalam soal selidik ini.
2. Dengan merujuk skala di bawah, sila **BULATKAN** pernyataan yang tuan/puan **FIKIRKAN** paling sesuai menggambarkan tingkah laku kepemimpinan pengetua di sekolah anda.

5 – Kerap

4 – Agak kerap

3 – Kadang-kadang

2 – Sekali-sekala

1 – Tidak pernah

BIL	SOALAN	KEKERAPAN	UNTUK DIISI OLEH PENYELIDIK
B01	Pengetua menetapkan prestasi pencapaian yang tinggi.	1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> 10
B02	Pengetua lebih menganggap saya sebagai individu daripada hanya sebagai anggota kumpulan.	1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> 11

B03	Pengetua tetap tenang semasa menghadapi keadaan krisis.	1	2	3	4	5	<input type="text"/> 12
B04	Pengetua dapat membayangkan kemungkinan baru yang lebih baik.	1	2	3	4	5	<input type="text"/> 13
B05	Pengetua mempertimbangkan semula penyelesaian bagi sesuatu masalah untuk memastikan sesuai atau tidak.	1	2	3	4	5	<input type="text"/> 14
B06	Pengetua mendengar dengan bersungguh-sungguh keperluan saya.	1	2	3	4	5	<input type="text"/> 15
B07	Saya merasa bangga apabila dikaitkan dengan beliau.	1	2	3	4	5	<input type="text"/> 16
B08	Pengetua bercakap secara optimis tentang masa depan.	1	2	3	4	5	<input type="text"/> 17
B09	Pengetua mendorong kami memikirkan semula idea-idea yang sebelum ini tidak pernah dipersoalkan.	1	2	3	4	5	<input type="text"/> 18
B10	Pengetua memberi nasihat yang berguna untuk kemajuan diri saya.	1	2	3	4	5	<input type="text"/> 19
B11	Pengetua membelakangi kepentingan diri beliau demi untuk kebaikan kumpulan.	1	2	3	4	5	<input type="text"/> 20
B12	Pengetua menyuarakan keyakinan beliau terhadap kami dalam mencapai matlamat.	1	2	3	4	5	<input type="text"/> 21
B13	Pengetua mendorong saya untuk membentuk kekuatan diri.	1	2	3	4	5	<input type="text"/> 22
B14	Pengetua memberi jaminan bahawa kami boleh mengatasi rintangan.	1	2	3	4	5	<input type="text"/> 23
B15	Pengetua memberi galakan yang berterusan.	1	2	3	4	5	<input type="text"/> 24
B16	Pengetua mendapatkan pandangan yang berlainan apabila menyelesaikan masalah.	1	2	3	4	5	<input type="text"/> 25
B17	Pengetua meluangkan masa untuk membimbing saya.	1	2	3	4	5	<input type="text"/> 26
B18	Pengetua menunjukkan kemampuan dan bakat yang luar biasa dalam sebarang hal yang dilaksanakan oleh beliau.	1	2	3	4	5	<input type="text"/> 27
B19	Pengetua menarik perhatian saya kepada 'apa' yang dijangka akan berjaya.	1	2	3	4	5	<input type="text"/> 28
B20	Pengetua mencadangkan cara baru bagi kami menjalankan tugas.	1	2	3	4	5	<input type="text"/> 29

B21	Pengetua menganggap setiap individu mempunyai keperluan, keupayaan dan aspirasi yang berlainan.	1	2	3	4	5	<input type="text"/> 30
B22	Tingkah laku pengetua menimbulkan penghormatan saya terhadap pengetua.	1	2	3	4	5	<input type="text"/> 31
B23	Pengetua bercakap dengan penuh berminat tentang apa yang harus dilengkapkan.	1	2	3	4	5	<input type="text"/> 32
B24	Pengetua menggalakkan saya memberikan idea dan pendapat.	1	2	3	4	5	<input type="text"/> 33
B25	Pengetua membimbing saya mengenal pasti keperluan dan kecekapan orang lain.	1	2	3	4	5	<input type="text"/> 34
B26	Pengetua menunjukkan keyakinan dan kuasa.	1	2	3	4	5	<input type="text"/> 35
B27	Pengetua menimbulkan kesedaran tentang apa yang perlu dipertimbangkan.	1	2	3	4	5	<input type="text"/> 36
B28	Pengetua menyatakan dengan jelas visi masa depan sekolah.	1	2	3	4	5	<input type="text"/> 37
B29	Pengetua membolehkan saya melihat masalah dari pelbagai aspek.	1	2	3	4	5	<input type="text"/> 38
B30	Pengetua menggalakkan kemajuan diri.	1	2	3	4	5	<input type="text"/> 39
B31	Pengetua menunjukkan keyakinan untuk melaksanakan apa yang telah dirancangan oleh beliau.	1	2	3	4	5	<input type="text"/> 40
B32	Pengetua menggalakkan pemikiran baru dalam menghadapi masalah lama.	1	2	3	4	5	<input type="text"/> 41
B33	Pengetua memberi perhatian peribadi kepada guru-guru yang menyisihkan diri.	1	2	3	4	5	<input type="text"/> 42
B34	Pengetua lebih pentingkan kaedah penyelesaian masalah berdasarkan penaaakulan (reasoning) dan bukti daripada pendapat yang tidak berasas.	1	2	3	4	5	<input type="text"/> 43
B35	Menjelaskan sasaran kerja secara jelas	1	2	3	4	5	<input type="text"/> 44
B36	Menunjukkan kepuasan jika sasaran telah diketahui oleh semua guru.	1	2	3	4	5	<input type="text"/> 45
B37	Sebagai perangsang kepada pencapaian	1	2	3	4	5	<input type="text"/> 46
B38	Memberi perhatian kepada pelanggaran peraturan yang telah ditetapkan.	1	2	3	4	5	<input type="text"/> 47

B39	Memberi perhatian kepada kesalahan kerja	1	2	3	4	5	<input type="text"/> 48
B40	Mengambil tindakan terhadap kesalahan kerja secara tekal.	1	2	3	4	5	<input type="text"/> 49
B41	Hanya campur tangan apabila ada masalah berlaku.	1	2	3	4	5	<input type="text"/> 50
B42	Hanya bertindak balas kepada masalah Jika perlu.	1	2	3	4	5	<input type="text"/> 51
B43	Menolak daripada tanggungjawab.	1	2	3	4	5	<input type="text"/> 52
B44	Menangguhkan sesuatu keputusan yang penting.	1	2	3	4	5	<input type="text"/> 53
B45	Mengelak dari membuat keputusan.	1	2	3	4	5	<input type="text"/> 54
B46	Tidak menggunakan kuasa dalam membuat keputusan.	1	2	3	4	5	<input type="text"/> 55

Bahagian C
(Kepuasan Kerja)

Berikut adalah pernyataan-pernyataan tentang perasaan anda terhadap organisasi anda. Sila **BULATKAN** pernyataan-pernyataan yang anda fikir sesuai berdasarkan skala-skala berikut:

5 – Sangat puas hati

4 – Puas hati

3 – Agak puas hati

2 – Tidak puas hati

1 – Sangat tidak puas hati

BIL	SOALAN	KEKERAPAN	UNTUK DIISI OLEH PENYELIDIK
C01	Bilangan pelajar di bawah tanggungjawab anda.	1 2 3 4 5	<input type="text"/> 56
C02	Peluang untuk maju dalam profesion anda.	1 2 3 4 5	<input type="text"/> 57
C03	Peluang untuk berbincang masalah dengan pihak pentadbir.	1 2 3 4 5	<input type="text"/> 58
C04	Kepercayaan anda terhadap pihak pentadbir.	1 2 3 4 5	<input type="text"/> 59
C05	Kerjaya anda dalam sistem sekolah.	1 2 3 4 5	<input type="text"/> 60
C06	Peluang anda untuk maju dalam bidang yang anda minati.	1 2 3 4 5	<input type="text"/> 61
C07	Kemudahan fizikal di sekolah anda.	1 2 3 4 5	<input type="text"/> 62
C08	Kecekapan professional dan kepimpinan pihak pentadbir	1 2 3 4 5	<input type="text"/> 63
C09	Bilangan matapelajaran yang anda ajar.	1 2 3 4 5	<input type="text"/> 64
C10	Susun atur peralatan di sekolah anda.	1 2 3 4 5	<input type="text"/> 65

C11	Kemudahan alat bantu mengajar yang sesuai.	1 2 3 4 5	<input type="text"/> 66
C12	Jumlah tugas yang perlu dilaksanakan oleh anda.	1 2 3 4 5	<input type="text"/> 67