



## Hubungan Kepimpinan Transformasi Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Kalangan Guru di Perlis

Kaushalya Palanisamy<sup>1</sup>, Mohd Faiz Mohd Yaakob<sup>2</sup>, Mat Rahimi Yusof<sup>3</sup>, Hapini Awang<sup>4</sup>  
. Mohd Sofian Bin Omar Fauzee<sup>5</sup> & Hareesol Khun-Inkeeree<sup>6</sup>

<sup>1,2,3,5</sup>Pusat Pengajian Pendidikan dan Bahasa Moden, Universiti Utara Malaysia, Malaysia

<sup>4</sup>Pejabat Pendidikan Daerah Cameron Highlands, Pahang, Malaysia

<sup>5</sup>School of Education and Learning Innovation, Walailak University, Thailand

### Article Info

**Received:**

10 Februari 2020

**Accepted:**

25 March 2020

**Publish**

6 April 2020

**E-mail adress:**

\*corresponding Author :  
kaushalya1783@gmail.com  
\*mohd.faiz@uum.edu.my  
rahimi@gurumalaysia.edu.my  
hapini.awang@moe.gov.my  
sol.khun75@gmail.com

e-ISSN 2682-759X

### Abstrak

*Kajian ini dilaksanakan untuk meninjau amalan dan pengaruh kepimpinan transformasi guru besar terhadap kepuasan kerja guru di Perlis. Alat ukur kepimpinan transformasi yang digunakan telah disesuaikan daripada skala MLQ (Multi Factor Leadership Questionnaire) Form 5X- Rater (1992). Soal selidik adalah semakan dari MLQ-Form 5 yang dibentuk oleh Bass pada tahun 1985 dan Jazmi Md Isa (2009) serta telah dilakukan sedikit pengubahsuaian agar sesuai dalam bidang pendidikan. Kepuasan kerja guru diukur menggunakan soal selidik yang dibentuk oleh Speed (1979). Kajian ini menggunakan OCQ yang mengandungi 24 item yang telah diperkenalkan pada tahun 1991. Pungutan data telah dilakukan terhadap 400 responden, merangkumi 12 buah sekolah di Perlis. Keputusan analisis kolerasi menunjukkan hubungan kepimpinan transformasi guru besar terhadap kepuasan kerja dalam kalangan guru di Perlis adalah pada tahap yang sederhana kuat.*

**Kata Kunci:** Gaya kepimpinan guru besar, Kepimpinan transformasi, Kepuasan kerja guru, Pemimpin sekolah, Profesionalisme keguruan

### Pengenalan

Pada era globalisasi ini, pendidikan telah diiktiraf sebagai bidang yang menjadi akar tunjang bagi sesebuah negara termasuk Malaysia. Selaras dengan itu, kerajaan telah meningkatkan mutu pendidikan sekolah rendah termasuk dengan menyediakan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (Rahman & Noor, 2018). Kini, tidak dapat dinafikan bahawa kerajaan telah banyak berusaha untuk meningkatkan kualiti bidang pendidikan sejajar dengan hasrat untuk

membina sebuah negara yang unggul dan mampu bersaing di peringkat antarabangsa. Malaysia juga tidak terkecuali dalam persaingan untuk melahirkan rakyat yang mempunyai minda kelas pertama. Lantaran itu, hubungan yang baik dan erat antara para pemimpin dengan orang bawahan amatlah penting bagi mencapai sesuatu visi dan misi sesebuah organisasi (Fiedler, 1967; Jazmi, 2009). Dalam konteks pendidikan, apabila seorang guru besar mendapat mandat dan sokongan penuh, maka orang bawahannya perlu melakukan tugas yang diperintahkan dengan komited dan baik. Oleh itu, guru besar dan pemimpin sekolah perlu menjalin hubungan yang erat dengan orang bawahannya, terutamanya guru-guru bagi mencapai kecemerlangan sekolah. Hal ini secara tidak langsung akan memastikan pemimpin dapat menyediakan persekitaran yang kondusif untuk para guru dan pelajar. Selain itu, komunikasi dan interaksi yang baik antara guru besar dan guru-guru akan menjadi titik permulaan kolaborasi yang hebat. Jika ditinjau dari aspek keberkesanan gaya kepimpinan, secara logiknya, setiap pemimpin di sesebuah organisasi pendidikan, khususnya guru besar sebagai pemimpin sekolah mampu mempengaruhi peningkatan prestasi sekolah melalui penyediaan perkhidmatan yang berkualiti dan penerapan nilai budaya kerja positif di sekolah. Justeru, kajian ini dijalankan untuk mengenal pasti tahap kepimpinan transformasi dan kepuasan kerja guru. Disamping itu, hubungan di antara kedua pemboleh ubah juga turut dikaji.

## **Sorotan Literatur**

Tidak dapat dinafikan, terdapat banyak kesan positif apabila guru besar mengamalkan gaya kepimpinan transformasi di sekolah, samada pada peringkat menengah atau rendah. Di antaranya, Sergiovanni (1990) melaporkan bahawa ia mampu memangkin peningkatan dalam pencapaian pelajar manakala Sagor (1992) mendapati bahawa sekolah yang mempunyai budaya yang unggul adalah diketuai oleh guru besar yang mengamalkan kepimpinan transformasi. Lebih-lebih lagi, amalan kepimpinan transformasi mendorong kolaborasi yang mampan dalam kalangan guru-guru dan ini boleh membawa kemajuan kepada sekolah dan peningkatan tingkah laku dalam proses pengajaran (Leithwood, 1992). Pendapat ini juga disokong oleh satu kajian lampau yang dijalankan untuk menyiasat amalan kepimpinan pengetua di negeri Perak (Ng, 2016). Hasilnya, dapatan kajian mendedahkan bahawa para guru merasakan adalah lebih baik sekiranya pengetua mengamalkan amalan kepimpinan transformasi. Selain itu, kajian ini turut membuktikan bahawa para pengetua lebih selesa dengan mengamalkan kepimpinan transformasi.

Kesan kepimpinan transformasi pendidikan dapat dilihat dalam pelbagai bentuk, contohnya kesan terhadap perlakuan pengikut psikologi organisasi dan juga ke atas pencapaian pelajar (Abdullah, 2002). Malahan, Abdullah (2002) menyatakan bahawa antara pemboleh ubah yang boleh digunakan untuk mengkaji kesan kepimpinan transformasi ke atas psikologi ialah kepuasan kerja. Demikian juga, Leithwood (1992) dalam kajiannya telah menyatakan bahawa pemimpin yang mengamalkan kepimpinan transformasi di sekolah akan memberi fokus yang tinggi dalam menjayakan objektif organisasi dan kerjaya mereka. Selain itu, berdasarkan kajian yang dilakukan oleh Zhu, Chew, dan Spangler (2005), didapati bahawa kepimpinan transformasi telah memberi inspirasi dan memotivasikan semua ahli dalam organisasinya. Dalam konteks pendidikan di sekolah, hal ini secara tidak langsung akan mendorong guru-guru untuk menjadi lebih cemerlang dalam melaksanakan pekerjaan yang telah diamanahkan, sekali gus menyumbang kepada pembangunan masyarakat dan negara.

Kebiasaannya, pemimpin yang mengamalkan kepimpinan transformasi akan cuba untuk memuaskan hati para pekerja dibawahnya dengan menunjukkan sifat-sifat yang tertentu seperti menjadi pendengar yang baik dan melakukan perhatian terhadap keperluan setiap individu untuk menjadi insan yang cemerlang dalam kerjaya yang diceburi. Kepimpinan transformasi

mempunyai kebaikan sama ada kepada pemimpin ataupun kepada subordinat (Yusuf, 2005). Justeru, pemimpin transformasi akan sentiasa berusaha untuk meningkatkan keupayaan para subordinatnya pada setiap masa, termasuklah dengan cara menjadi teladan serta memotivasikan mereka. Di samping itu, perkara-perkara seperti peluang kenaikan pangkat, mengurangkan beban kerja dan hubungan dengan rakan sekerja perlu diberi pertimbangan yang sewajarnya kerana ianya ketara memberi kesan kepada tahap kepuasan kerja di kalangan guru di sekolah (Affendi, 2014).

## **Metodologi**

Kajian ini menggunakan reka bentuk kuantitatif, di mana analisis data dilakukan menggunakan kaedah statistik deskriptif dan inferensi. Kajian berbentuk deskriptif adalah satu kajian berasaskan soal selidik yang menerangkan sesuatu fenomena yang sedang berlaku. Matlamat kajian soal selidik ini adalah untuk mengetahui secara mendalam tentang suatu bidang yang belum atau kurang dikaji. Selain itu, sekiranya kajian yang dijalankan bermatlamat untuk menerangkan ciri-ciri pembolehubah yang digunakan dalam sesuatu situasi, maka kaedah deskriptif perlu digunakan (Sekaran & Bougie, 2009). Kaedah statistik inferensi juga membolehkan analisis data dilakukan daripada sampel untuk membuat kesimpulan, inferensi atau generalisasi terhadap populasi responden yang terlibat (Creswell, 2014). Oleh itu, reka bentuk kajian ini telah dipilih kerana kesesuaiannya dalam mendapatkan maklumat mengenai hubungan kepemimpinan transformasi terhadap kepuasan kerja dalam kalangan guru di Perlis.

## **Populasi dan Sampel Kajian**

Populasi dan sampel kajian ini adalah terdiri daripada guru-guru di Perlis. Populasi kajian adalah seramai 810 orang, maka penyelidik menggunakan 400 orang guru sebagai sampel kajian.

## **Prosidur Statistik**

Statistik deskriptif telah digunakan dalam kajian ini meliputi jumlah skor, peratus, kekerapan min dan sisihan piawai. Analisis ini akan digunakan untuk menunjukkan komposisi responden serta ciri-ciri demografi seperti jantina, umur dan pengalaman mengajar. Selain itu, statistik inferensi yang digunakan dalam kajian ini ialah analisis korelasi. Kaedah ini akan menguji hipotesis yang digunakan dan akan menjelaskan sama ada terdapatnya hubungan yang signifikan antara pembolehubah-pembolehubah kajian.

## **Analisis dan Dapatan Kajian**

Kajian ini telah menggunakan kaedah analisis kebolehpercayaan, taburan kekerapan, purata, sisihan piawai, peratus, analisis deskriptif dan analisis inferensi untuk menunjukkan hasil hubungan antara pemboleh ubah bersandar, iaitu Kepimpinan Transformasi [yang mengandungi dimensi Karismatik, Bertimbang Rasa, Intektual, dan Motivasi Inspirasi] ke atas pemboleh ubah tidak bersandar, iaitu Kepuasan Kerja.

## **Latar Belakang Responden**

Secara keseluruhannya, 400 responden yang terdiri daripada guru-guru yang berkhidmat di Perlis telah terlibat dalam kajian ini. Daripada jumlah itu, seramai 169 responden adalah lelaki (42.3%) manakala 231 responden adalah perempuan (57.8%). Jadual 1 jelas menunjukkan bahawa responden perempuan lebih tinggi dari responden lelaki dalam kajian ini.

Jadual 1

*Perbandingan Demografik Responden Berdasarkan Jantina*

<b>Jantina</b>	<b>Kekerapan</b>	<b>Peratusan (%)</b>
Lelaki	169	42.3
Perempuan	231	57.8
Jumlah	400	100.00

Dari segi umur pula, majoriti guru yang dikaji adalah dalam lingkungan umur antara 31 hingga 40 tahun adalalah sebanyak 228 orang (57.0%). Ini diikuti oleh guru berumur 41 hingga 50 tahun, iaitu sebanyak 115 orang (28.7%). Akhir sekali, guru berumur 51 tahun ke atas dan bawah 30 tahun masing-masing membawa jumlah 44 orang (11.0%) dan 13 orang (3.3%). Jadual 2 menerangkan kategori responden berdasarkan umur.

Jadual 2

*Kategori Responden Berdasarkan Umur*

<b>Umur</b>	<b>Kekerapan</b>	<b>Peratusan (%)</b>
Bawah 30 tahun	13	3.3
Antara 31-40 tahun	228	57.0
Antara 41-50 tahun	115	28.7
51 tahun ke atas	44	11.0
Jumlah	400	100.00

Dari segi pengalaman mengajar, terdapat 9 responden (2.3%) yang mempunyai pengalaman mengajar selama satu hingga dua tahun manakala 36 responden (9.0%) berpengalaman mengajar selama tiga hingga empat tahun. Selain itu, 114 responden (28.5%) mempunyai pengalaman mengajar selama lima hingga sembilan tahun. Seramai 159 responden (39.8%) pula telah berkhidmat selama 10 hingga 14 tahun. Ini diikuti oleh 82 responden (20.5%) yang mempunyai pengalaman bekerja 15 tahun ke atas. Jadual 3 menjelaskan analisis tentang pengalaman mengajar guru-guru di Perlis.

Jadual 3

*Pengalaman Mengajar Responden*

<b>Tempoh Bekerja (Tahun)</b>	<b>Kekerapan</b>	<b>Peratusan (%)</b>
1-2 Tahun	9	2.3
3-4 Tahun	36	9.0
5-9 Tahun	114	28.5
10 -14 Tahun	159	39.8
15 tahun ke atas	82	20.5
Jumlah	400	100.00

***Pembolehubah Bersandar dan Tidak Bersandar***

Analisis deskriptif bagi setiap item pembolehubah diukur untuk mengetahui tentang min, median, mod, julat dan sisihan piawai bagi pembolehubah tersebut. Jadual 4 menunjukkan purata terendah ialah 2.22 (item 2) dan sisihan piawai terendah ialah 1.11 (item 3). Ini menjelaskan bahawa terdapat sebilangan guru yang tidak diberi peluang untuk berbincang masalah dengan pentadbir. Manakala, purata dan sisihan piawai tertinggi ialah 2.59 (item 12) dan 2.82 (item 1), sekaligus menunjukkan bahawa majoriti responden berpuas hati dengan bilangan murid di bawah tanggungjawab dan jumlah tugas yang perlu dilakukan oleh guru-guru.

Jadual 4

*Min dan Sisihan Piawai Bagi Pembolehubah Kepuasan Kerja*

<b>Instrumen Pernyataan</b>	<b>Min</b>	<b>Sisihan Piawai</b>
1. Bilangan murid di bawah tanggungjawab anda.	2.51	2.82
2. Peluang untuk maju dalam profesion anda.	2.22	1.21
3. Peluang untuk berbincang masalah dengan pentadbir.	2.42	1.11
4. Kepercayaan anda terhadap pihak pentadbir.	2.48	1.37
5. Kerjaya anda dalam sistem sekolah.	2.58	1.23
6. Peluang anda untuk maju dalam bidang yang anda minati	2.47	1.21
7. Kemudahan fizikal di sekolah anda.	2.32	1.27
8. Kecekapan professional dan kepimpinan pihak pentadbir.	2.56	1.15
9. Bilangan matapelajaran yang anda ajar.	2.47	1.23
10. Susun atur peralatan sekolah anda.	2.60	1.10
11. Kemudahan alat bantu mengajar yang sesuai.	2.53	1.00
12. Jumlah tugas yang perlu dijalankan oleh anda.	2.59	1.12

Jadual 5 pula menunjukkan purata terendah ialah 2.233 (item 7) dan sisihan piawai terendah ialah 0.933 (item 7). Ini membuktikan bahawa terdapat guru besar menunjukkan keyakinan dan kuasa. Manakala, purata dan sisihan piawai tertinggi ialah 2.468 (item 5) dan 1.277 (item 5). Berdasarkan dapatan ini, didapati majoriti responden bersetuju bahawa guru besar menunjukkan bakat dan kemampuan yang luar biasa dalam sebarang hal yang dilaksanakan oleh beliau.

Jadual 5

*Min dan Sisihan Piawai Bagi Pembolehubah Karismatik*

<b>Instrumen Pernyataan</b>	<b>Min</b>	<b>Sisihan Piawai</b>
1. Guru Besar tetap tenang semasa menghadapi keadaan krisis.	2.270	1.245
2. Saya berasa bangga apabila dikaitkan dengan beliau.	2.335	1.022
3. Guru Besar membelakangi kepentingan beliau demi untuk kebaikan kumpulan.	2.333	1.225
4. Guru Besar memberi jaminan bahawa kami boleh mengatasi rintangan.	2.273	1.041
5. Guru Besar menunjukkan bakat dan kemampuan yang luar biasa dalam sebarang hal yang dilaksanakan oleh beliau	2.468	1.277
6. Tingkahlaku Guru Besar menimbulkan penghormatan saya terhadap beliau.	2.313	1.050
7. Guru Besar menunjukkan keyakinan dan kuasa.	2.233	0.933

Jadual 6 pula menunjukkan purata terendah pembolehubah Timbang Rasa ialah 1.998 (item 7) dan sisihan piawai terendah ialah 0.942 (item 6). Nilai min dan sisihan piawai yang rendah ini menggambarkan kepercayaan yang rendah dalam kalangan guru-guru terhadap tahap kebolehan guru besar dalam menarik perhatian dan meyakinkan mereka dalam melaksanakan sesuatu tugas. Manakala, purata dan sisihan piawai tertinggi ialah 2.650 (item 2) dan 1.719 (item 10). Ini menunjukkan bahawa majoriti guru besar mempunyai perancangan masa depan yang baik dan menunjukkan keyakinan untuk melaksanakan apa yang telah dirancangan.

Jadual 6

*Min dan Sisihan Piawai Bagi Pembolehubah Timbang Rasa*

<b>Instrumen Pernyataan</b>	<b>Min</b>	<b>Sisihan Piawai</b>
1. Guru Besar menetapkan prestasi pencapaian yang tinggi.	2.255	1.078
2. Guru Besar dapat membayangkan kemungkinan baharu yang lebih baik.	2.650	1.100

3. Guru Besar bercakap secara optimis tentang masa depan.	2.433	1.137
4. Guru Besar menyuarakan keyakinan beliau terhadap kami dalam mencapai matlamat	2.475	1.073
5. Guru Besar memberi galakan yang berterusan.	2.000	1.045
6. Guru Besar menarik perhatian saya kepada 'apa' yang dijangka berjaya.	2.015	0.942
7. Guru Besar bercakap dengan penuh minat tentang apa yang harus dilengkapkan.	1.998	0.977
8. Guru Besar menimbulkan kesedaran tentang apa yang perlu dipertimbangkan.	2.160	1.052
9. Guru Besar menyatakan dengan jelas tentang visi dan masa depan sekolah.	2.175	1.165
10. Guru Besar menunjukkan keyakinan untuk melaksanakan apa yang telah dirancang oleh beliau.	2.280	1.719

Berdasarkan Jadual 7, purata terendah ialah 2.025 (item 2) dan sisihan piawai terendah ialah 0.947 (item 2). Ini menjelaskan bahawa hanya sebilangan kecil guru besar mendorong guru-guru memikirkan semula idea-idea yang sebelum ini tidak pernah dipersoalkan. Manakala, purata dan sisihan piawai tertinggi ialah 2.543 (item 7) dan 1.136 (item 4). Ini menunjukkan bahawa majoriti guru besar menggalakkan pemikiran baharu dalam menghadapi masalah lama mencadangkan cara baharu bagi guru-guru menjalankan tugas.

#### Jadual 7

Min dan Sisihan Piawai Bagi Pembolehubah Meransang Intelekt

<b>Instrumen Pernyataan</b>	<b>Min</b>	<b>Sisihan Piawai</b>
1. Guru Besar mempertimbangkan semula penyelesaian bagi sesuatu masalah untuk memastikan sesuai atau tidak.	2.210	1.019
2. Guru Besar mendorong kami memikirkan semula idea-idea yang sebelum ini tidak pernah dipersoalkan.	2.025	0.947
3. Guru Besar mendapatkan pandangan yang berlainan apabila menyelesaikan masalah.	2.288	1.030
4. Guru Besar mencadangkan cara baharu bagi kami menjalankan tugas	2.385	1.136
5. Guru Besar menggalakkan saya memberi idea dan pendapat.	2.388	0.982
6. Guru Besar membolehkan saya melihat masalah dari pelbagai aspek.	2.305	0.932
7. Guru Besar menggalakkan pemikiran baharu dalam menghadapi masalah lama.	2.543	1.128
8. Guru Besar lebih mementingkan kaedah penyelesaian masalah berdasarkan penaakulan (reasoning) dan bukti daripada pendapat yang berasas.	2.443	1.136

Sementara itu, Jadual 8 menunjukkan purata dan sisihan piawai terendah bagi pembolehubah Motivasi Inspirasi, iaitu masing-masing 2.295 (item 5) dan 1.042 (item 6). Ini menjelaskan bahawa hanya segelintir atau minoriti guru besar meluangkan masa untuk membimbingi guru-guru dan guru besar menganggap setiap individu mempunyai keperluan, keupayaan dan aspirasi yang berlainan. Manakala, purata dan sisihan piawai tertinggi ialah masing-masing 2.750 (item 2) dan 1.322 (item 3). Angka ini membuktikan keperihatinan kebanyakan guru besar terhadap guru-guru dengan mendengar dengan bersungguh-sungguh dan memberi nasihat kepada mereka.



Jadual 8

*Min dan Sisihan Piawai Bagi Pembolehubah Motivasi Inspirasi*

<b>Instrumen Pernyataan</b>	<b>Min</b>	<b>Sisihan Piawai</b>
1. Guru Besar lebih menganggap saya sebagai individu daripada hanya sebagai anggota kumpulan.	2.658	1.088
2. Guru Besar mendengar dengan bersungguh-sungguh.	2.750	1.145
3. Guru Besar memberi nasihat yang berguna untuk kemajuan saya.	2.583	1.322
4. Guru Besar mendorong saya untuk membentuk kekuatan diri.	2.405	1.243
5. Guru Besar meluangkan masa untuk membimbingi saya.	2.295	1.207
6. Guru Besar menganggap setiap individu mempunyai keperluan, keupayaan dan aspirasi yang berlainan.	2.373	1.042
7. Guru Besar membimbing saya mengenalpasti keperluan dan kecekapan orang lain	2.360	1.181
8. Guru Besar menggalakkan kemajuan diri.	2.593	1.136
9. Guru Besar memberi perhatian peribadi kepada guru-guru yang menyisihkan diri.	2.620	1.239

**Analisis Inferensi**

Analisis inferensi yang telah dijalankan ialah Korelasi Pearson. Hipotesis berikut, yang dibina semasa peringkat awal kajian telah diuji dengan menggunakan analisis ini.

*H<sub>01</sub>: Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara kepimpinan transformasi dengan kepuasan kerja dalam kalangan guru di Perlis.*

Pekali Korelasi Pearson ( $r$ ) menjelaskan tentang hubungan diantara pembolehubah tidak bersandar dengan pembolehubah bersandar. Dimana nilai  $r$  akan menunjukkan kewujudan dan arah hubungan di antara pembolehubah tidak bersandar dengan pembolehubah bersandar. Jadual 9 menunjukkan intepretasi nilai pekali  $r$  yang digunakan dalam kajian ini (Yahaya, Hashim, Ramli, Boon, & Hamdan, 2007).

Jadual 9

*Interpretasi Pekali Korelasi*

<b>Pekali Korelasi (r)</b>	<b>Interpretasi</b>
< 0.2	Sangat lemah
0.3-0.4	Lemah
0.4-0.7	Sederhana
0.7-0.9	Kuat
0.9-1.0	Sangat kuat

Jadual 10 menunjukkan keputusan korelasi antara Kepimpinan Transformasi dengan Kepuasan Kerja dalam kalangan guru di Perlis yang menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan dengan saiz kolerasi yang sederhana ( $r = 0.551, p < 0.01$ ). Oleh itu, hasil analisis ini menolak  $H_{01}$ .

Jadual 10

*Pekali Korelasi Pearson*

<b>Korelasi</b>		Kepuasan Kerjaya	Kepimpinan Transformasi
Kepuasan Kerjaya	Pearson Correlation	1	0.551**
	Sig. (2-tailed)		0.000
	N	400	400
Kepimpinan Transformasi	Pearson Correlation	0.551**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	
	N	400	400

\*\* . Signifikan pada aras 0.01.

## Perbincangan dan Kesimpulan

Kepimpinan berkesan adalah asas kepada kecemerlangan sekolah. Maka, dengan tahap amalan kepimpinan transformasi yang tinggi di kalangan guru besar, pencapaian prestasi yang baik di kalangan guru akan berterusan pada masa akan datang (Ismail & Ramli, 2012). Berdasarkan analisis Korelasi Pearson, didapati bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara Kepimpinan Transformasi dengan Kepuasan Kerja ( $r = 0.551$ ,  $p < 0.01$ ). Oleh itu,  $H_0$  telah ditolak. Ini disokong oleh kajian lampau yang mendapati bahawa tingkah laku kepimpinan transformasi guru besar mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru (Md. Johan & Mad Shah, 2008). Berdasarkan dapatan kajian ini, majikan terutamanya guru besar perlulah memiliki corak kepimpinan yang baik agar dapat menjamin kepuasan kerja di kalangan guru. Selain itu, telah dibuktikan bahawa pentingnya sekolah untuk mengamalkan kepemimpinan transformasi yang memfokuskan dimensi karismatik, merangsang intelek, motivasi inspirasi dan timbang rasa. Maka dapatlah dirumuskan bahawa kepimpinan transformasi mempunyai peranan tersendiri dalam meningkatkan kecemerlangan para guru. Kepimpinan transformasi harus diberi perhatian oleh pelbagai pihak yang terlibat, khususnya oleh para guru besar sebagai pentadbir utama sekolah dan Kementerian Pelajaran Malaysia demi memperkasakan sekolah-sekolah di Malaysia. Dapatan kajian ini diharapkan dapat digunakan sebagai panduan oleh pihak-pihak yang berkaitan dalam meningkatkan professionalism para guru, selain meningkatkan kecemerlangan institusi pendidikan di Malaysia.

Untuk masa hadapan, terdapat beberapa kemungkinan untuk kajian lanjutan dilaksanakan rentetan daripada kajian ini. Sebagai contoh, dengan meluaskan sampel kajian, gambaran sebenar kepimpinan transformasi dan kepuasan kerja dalam kalangan guru akan dapat diperincikan secara lebih menyeluruh sebagai refleksi kepada senario yang berlaku di Malaysia. Selain itu, gabungan kaedah kualitatif dan kuantitatif boleh digunakan supaya maklumat yang diperoleh adalah lebih mendalam. Penilaian dan pengukuran kepemimpinan transformasi terhadap kepuasan kerja dalam kalangan guru juga perlu dipelbagaikan dengan menggunakan kerangka teori dan instrumen yang berbeza.

## Rujukan

Abdullah, A. G. K. (2002). *Kajian Mengenai Mengganti Kepimpinan Sebagai Moderator Terhadap Cara Gaya Kepimpinan Transformasi*. Universiti Sains Malaysia.



- Affendi, F. (2014). *Tahap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Dalam Kalangan Guru Kolej Vokasional: Pendekatan Structural Equation Model*. Universiti Tun Hussein Onn Malaysia.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mix Methods Approaches* (4th ed.). London: SAGE Publications.
- Fiedler, F. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Ismail, H., & Ramli, Z. (2012). Amalan Kepimpinan Transformasi Pengetua dan Hubungannya Dengan Kepuasan Kerja Guru. *Universiti Kebangsaan Malaysia*.
- Jazmi, M. I. (2009). *Gaya Kepimpinan Pengetua dan Kepuasan Kerja Guru: Kajian Perbandingan antara SMKA dengan SMK*. Universiti Utara Malaysia.
- Leithwood, K. (1992). The Move toward Transformational Leadership. *Educational Leadership*, 49(5), 8–12.
- Md. Johan, O., & Mad Shah, I. (2008). Impak Tingkah Laku Kepimpinan Transaksi dan Transformasi Pengetua Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Guru Terhadap Sekolah. *Jurnal Pendidikan Universiti Teknologi Malaysia*, 13, 31–43.
- Ng, A. Y.-M. (2016). School Leadership Preparation in Malaysia: Aims, Content and Impact. *Educational Management Administration & Leadership*.
- Rahman, M. N. A., & Noor, W. N. B. W. M. (2018). Pelaksanaan Kurikulum Standard Prasekolah Kebangsaan Semakan 2017: Retrospeksi Guru. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 5(3), 59–71.
- Sagor, R. (1992). *How to Conduct Collaborative Action Research*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach* (4th ed.). New York: Wiley.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2009). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach* (5th ed.). West Sussex, England: Wiley.
- Sergiovanni, T. J. (1990). Adding Value to Leadership Gets Extraordinary Results. *Educational Leadership*, 47, 23–27.
- Yahaya, A., Hashim, S., Ramli, J., Boon, Y., & Hamdan, A. R. (2007). *Penyelidikan Menguasai Dalam Pendidikan: Teori Analisis dan Interpretasi Data*. Kuala Lumpur: PTS Profesional Publishing.
- Yusuf, A. A. (2005). *Perubahan dan Kepimpinan*. Sintok: Penerbitan Universiti Utara Malaysia.
- Zhu, W., Chew, I. K. H., & Spangler, W. (2005). CEO Transformational Leadership and Organizational Outcomes: The Mediating Role of Human-Capital-Enhancing Human Resource Management. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 39–52.

