



INTERNATIONAL JOURNAL OF
EDUCATION, PSYCHOLOGY
AND COUNSELLING
(IJEPC)

www.ijepec.com



KEPIMPINAN TRANSFORMASIONAL, IKLIM SEKOLAH DAN
KEPUASAN KERJA GURU

*TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, SCHOOL CLIMATE AND TEACHER JOB
SATISFACTION*

Mohd Akhmarudi Mohd Yusoff^{1*}, Siti Noor Ismail²

¹ School of Education, Universiti Utara Malaysia, Malaysia
Email: mohd.akhmarudi@gmail.com

² School of Education, Universiti Utara Malaysia, Malaysia
Email: siti.noor@uum.edu.my

* Corresponding Author

Article Info:

Article history:

Received date: 15.07.2021

Revised date: 15.08.2021

Accepted date: 28.09.2021

Published date: 30.09.2021

To cite this document:

Yusoff, M. A. M., & Ismail, S. N. (2021). Kepimpinan Transformasioanal Iklim Sekolah dan Kepuasan Kerja Guru. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 6 (42), 508-518.

DOI: 10.35631/IJEPC.642041

This work is licensed under **CC BY 4.0**



Abstrak:

Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 memberi tumpuan kepada memperkasakan kepimpinan pengetua sekolah sebagai platform utama untuk membangunkan kecemerlangan sekolah. Oleh itu, kajian ini dijalankan untuk melihat hubungan kepimpinan transformasional yang diamalkan oleh pengetua kepada dua elemen utama yang mempengaruhi kecemerlangan sekolah, iaitu iklim sekolah dan juga kepuasan kerja guru. Satu kaji selidik rentas daerah telah digunakan untuk mengumpul data yang melibatkan guru-guru sekolah menengah harian biasa di Kelantan. Seramai 390 orang guru daripada populasi 10866 telah dipilih secara rawak menggunakan kaedah persampelan gred. Instrumen ini terdiri daripada 20 item telah digunakan untuk mengukur kepimpinan transformasional di kalangan pengetua (Femke Geijssel, Peter Sleegers & Rudolf van den Berg, 1999), 3 perkara untuk mengukur kepuasan kerja guru (Johnson, Stevens & Zvoch, 2007) dan 21 item digunakan untuk mengukur iklim sekolah (James Griffith, 2003). Data tersebut dianalisis menggunakan IBM SPSS Versi 25.0. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa, terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepimpinan transformasional ke arah iklim sekolah dan kepuasan kerja guru. Dapatan kajian ini boleh digunakan oleh pemimpin-pemimpin sekolah dalam usaha membangunkan iklim dan persekitaran sekolah di samping menggunakan pendekatan yang disyorkan untuk meningkatkan tahap kepuasan kerja guru.

Kata Kunci:

Kepimpinan Transformasional, Iklim Sekolah, Kepuasan Kerja Guru

Abstract:

The Malaysia Education Development Plan 2013-2025 focuses on empowering school principal leadership as the main platform for developing school excellence. Therefore, this study was conducted to look at the transformational leadership relationships practiced by principals into two main elements that influence school excellence, namely the school climate and also teacher job satisfaction. A cross-district survey was used to collect data involving regular daily secondary school teachers in Kelantan. A total of 390 teachers from the population of 10866 were randomly selected using the grade sampling method. The instrument consists of 20 items already used to measure transformational leadership among principals (Femke Geijsel, Peter Slegers & Rudolf van den Berg, 1999), 3 things to measure teacher job satisfaction (Johnson, Stevens & Zvoch, 2007), and 21 items used to measure school climate (James Griffith, 2003). The data were analyzed using IBM SPSS Version 25.0. The findings show that there is a significant positive relationship between transformational leadership towards the school climate and teacher job satisfaction. The findings can be used by school leaders in efforts to develop the school climate and environment as well as to adopt recommended approaches to improve teacher job satisfaction levels.

Keywords:

Transformational Leadership, School Climate, Teacher Job Satisfaction

Pengenalan

Anjakan ke 5 dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM 2013-2025) adalah untuk memastikan setiap sekolah, tanpa mengira lokasi dan tahap prestasi mempunyai pengetua dan guru-guru yang dalam pelan pendidikan jangka panjang yang merangkumi pembangunan kepimpinan sekolah, pembangunan profesionalisme dan pembangunan pelajar yang holistik. Bagi merealisasikan hasrat ini, tiga elemen utama telah ditekankan iaitu kepimpinan pengetua yang mampu menerajui sekolah sebagai sebuah institusi pembelajaran berteraskan keperluan komuniti, guru yang berkualiti dan mampu menghadapi pendidikan semasa mencabar dan memastikan setiap pelajar di sekolah dapat mengikuti proses pengajaran dan pembelajaran yang terbaik. Matlamatnya adalah untuk melahirkan nilai murid yang merangkumi aspek kerohanian dan jasmani (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2017).

Bagi merealisasikan hasrat ini, amalan kepimpinan pengetua sentiasa menjadi topik utama perbincangan dalam perhimpunan wacana ilmu di dalam dan luar negara. Budaya dan iklim sekolah yang mampan sentiasa dikaitkan dengan gaya kepimpinan pengetua ("Kejayaan. Sch. Leadersh.," 2016). Malah, keberkesanan kepimpinan utama sentiasa dikaitkan dengan gaya kepimpinan transformasional yang telah muncul sebagai pendekatan paling popular dalam kepimpinan ilmiah hari ini (Tal & Gordon, 2016). Model kepimpinan transformasional mengandungi beberapa ciri-ciri kepimpinan dan tingkah laku yang dapat memudahkan perubahan organisasi (DuBrin, 2006). Ciri-ciri yang terkandung dalam kepimpinan transformasional ini memberi peluang kepada pengetua untuk membangunkan persekitaran sekolah serta mewujudkan budaya dan iklim sekolah ke arah persekitaran pembelajaran yang menyeronokkan (Gumus, Bellibas, Esen, & Gumus, 2018).

Hamilton (2009), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional akan mendorong iklim sekolah yang positif. Iklim sekolah yang positif akan menyumbang kepada kepuasan kerja guru yang akan memberi kesan kepada pembelajaran pelajar. Beliau telah menyenaraikan 4 dimensi yang boleh menyumbang kepada pembangunan iklim sekolah dan kepuasan kerja guru, iaitu; (1) motivasi berinspirasi, (2) pengaruh ideal, (3) rangsangan intelek, dan (4) pertimbangan individu. Kepuasan kerja guru akan dibalas dengan perkembangan iklim sekolah yang wujud akibat keberkesanan kepemimpinan transformasional.

Pernyataan Masalah

Guru-guru di sekolah telah melalui hampir proses pendidikan, kepakaran, latihan dan pengalaman kerja yang sama, tetapi mengapa kualiti pengajaran mereka berbeza. Guru-guru perlu diuruskan dengan baik untuk menghasilkan modal insan kelas pertama yang berkualiti pada masa akan datang. Walau bagaimanapun, baru-baru ini akibat pelbagai perubahan dalam sistem pendidikan negara melalui transformasi pendidikan, guru-guru mula menyatakan rasa tidak puas hati mereka dalam tugas itu dan merasakan mereka telah dibebani oleh sebelum ini (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013). Pada masa kini, guru bukan sahaja pengajar di dalam bilik darjah tetapi juga terlibat dalam tugas dokumentasi dan perkara-perkara yang berkaitan dengan sekolah secara keseluruhan (Ambotang, 2013). Oleh itu, guru-guru perlu menunjukkan sikap yang lebih berkemahiran, inovatif dan kreatif dalam mengimbangi masa yang diperlukan untuk mengajar dan melaksanakan tugas selaras dengan kehendak sistem pendidikan negara (Jamil Ahmad & Norlia Goomally., 2008). Mendapati hanya 12% guru mengajar disampaikan pada tahap yang tinggi, manakala 38% lagi berada pada tahap yang memuaskan dan 50% pengajaran guru disampaikan pada tahap yang tidak memuaskan (PPPM 2013-2025).

Apa yang menyebabkan masalah ini? Apakah punca senario sedemikian, adalah kerana rasa tidak puas hati guru atau iklim sekolah yang tidak kondusif kepada proses PdP. Berdasarkan kepada keperluan dan masalah ini, penyelidik ingin mengetahui tahap kepuasan kerja guru dalam melaksanakan tugas mengajar harian dan sama ada ia dipengaruhi oleh iklim sekolah atau jenis kepimpinan yang dibawa oleh pentadbir sekolah. Apakah punca senario sedemikian, adalah kerana rasa tidak puas hati di kalangan guru atau iklim sekolah yang tidak kondusif kepada proses pengajaran dan pembelajaran. Kajian-kajian yang lalu telah mendapati bahawa salah satu faktor yang paling penting yang menentukan prestasi sekolah adalah gaya kepimpinan pengetuanya (Bush, Abdul Hamid, Ng, & Kaparou, 2018; "Kejayaan. Sch. Leadersh.," 2016; Harris & Jones, 2019).

Selain pengaruh pengetua terhadap prestasi sekolah, pengetua juga dikatakan mempunyai pengaruh terhadap pembentukan iklim sekolah. Iklim sekolah juga dikenal pasti sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi prestasi sekolah (Abrahamsen & Aas, 2016). Oleh itu, sejauh mana kepimpinan utama sama ada gaya kepimpinan atau kepimpinan transformasional mempengaruhi pembentukan iklim sekolah dan kepuasan kerja di kalangan guru dalam meningkatkan pencapaian prestasi akademik sekolah. Iklim sekolah sangat penting untuk mempengaruhi kepuasan pekerjaan peribadi, dan juga mempengaruhi kecekapan pekerjaan (Destler, 2016).

Akibatnya tahap kepuasan guru sangat tinggi dan memberi kesan positif kepada matlamat pendidikan menjadi kenyataan. Sekolah yang mempunyai guru yang mempunyai tahap kepuasan kerja yang tinggi boleh menyumbang kepada pendidikan yang berkualiti dan mampu melahirkan pelajar yang berjaya. Di samping itu, mereka mendapat manfaat yang besar dengan

menggunakan kerja yang seimbang di kalangan pentadbir, guru, pelajar dan ibu bapa (Yieng & Daud, 2017). Keputusan analisis Gred Purata Sekolah (GPS) berdasarkan tiga tahun berturut-turut menunjukkan pencapaian Gred Purata Sekolah (GPS) sekolah merosot, iaitu pada 2017-2019, tiada sekolah di negeri Kelantan mencapai Gred Purata Sekolah (GPS) 0.00-2.25, yang cemerlang.

Secara keseluruhannya, prestasi sekolah menengah di negeri Kelantan adalah baik. Walau bagaimanapun, prestasinya tidak konsisten dari tahun ke tahun. Di negeri Kelantan, keputusan Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) bagi tahun 2017 hingga 2019 menunjukkan majoriti sekolah berada dalam kedudukan yang tidak memberangsangkan, iaitu GPS memuaskan sebanyak 4.51-6.75 bagi tempoh tiga tahun 2017-2019 di kalangan 118 daripada 136 sekolah harian biasa pada 2017, 121 daripada 136 sekolah harian biasa pada 2018 dan 117 daripada 137 sekolah harian biasa. Ini menunjukkan bahawa GPS di Jabatan Pendidikan Negeri Kelantan hanya pada GPS yang memuaskan. Oleh itu, kajian ini perlu dijalankan untuk membantu meningkatkan GPS ke tahap yang baik iaitu 2.26-4.50 dan cemerlang 0.00-2.25 menurut GPS, KPM sejak 2013 isu GPS adalah memuaskan di Jabatan Pendidikan Negeri Kelantan. Oleh itu, kajian ini cuba mengenal pasti tahap amalan kepimpinan transformasional yang signifikan dalam mempengaruhi iklim sekolah dan tahap kepuasan kerja guru-guru di sekolah-sekolah harian biasa berprestasi tinggi di negeri Kelantan.

Tujuan Kajian

Tujuan utama kajian ini adalah untuk mengenal pasti, meneroka dan menganalisis tindak balas terhadap pengaruh dan kesan kepimpinan transformasional ke arah pembangunan iklim sekolah dan kepuasan kerja guru di sekolah menengah negeri Kelantan.

1. Mengetahui tahap kepimpinan transformasional, iklim sekolah dan kepuasan kerja guru di sekolah menengah harian biasa di negeri Kelantan
2. Mengetahui hubungan antara kepimpinan transformasional dan iklim sekolah.
3. Mengetahui hubungan antara kepimpinan transformasional dan kepuasan kerja guru.
4. Mengetahui hubungan antara iklim sekolah dan kepuasan kerja guru

Soalan Kajian

Soalan-soalan penyelidikan berikut membimbing kajian ini;

1. Adakah tahap kepimpinan transformasional, iklim sekolah dan kepuasan kerja guru-guru di sekolah menengah harian biasa di Kelantan?
2. Adakah ada hubungan yang signifikan antara kepimpinan transformasional dan iklim sekolah?
3. Adakah hubungan yang signifikan antara kepimpinan transformasional dan kepuasan kerja guru?
4. Adakah hubungan yang signifikan antara iklim sekolah dan kepuasan pekerjaan guru?

Hipotesis

Hipotesis berikut dibentuk dan dinyatakan dalam bentuk hipotesis batal.

1. Tidak ada hubungan yang signifikan antara kepimpinan transformasional dan iklim sekolah

2. Tiada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja guru
3. Tiada hubungan yang signifikan antara iklim sekolah dan kepuasan kerja guru

Kaedah

Reka Bentuk Penyelidikan

Penyelidik menggunakan pendekatan kajian rentas bahagian dengan mengkaji 'persepsi' guru terhadap pembolehubah yang digunakan melalui soal selidik standard. Kaji selidik rentas bahagian adalah untuk mengenal pasti kewujudan sikap, keadaan atau keadaan tertentu di kalangan penduduk yang dikaji. Oleh itu, kajian berasaskan kaji selidik telah dipilih untuk membolehkan kajian ini dijalankan ke atas kumpulan yang lebih besar dengan lebih mudah (Edmonds & Kennedy, 2020). Kajian ini dijalankan di sekolah menengah harian biasa di negeri Kelantan yang melibatkan jumlah guru. Walau bagaimanapun, responden tidak termasuk pengetua, penolong kanan dan guru mata pelajaran kanan ($n=10866$) dan bilangan sampel yang diambil adalah sejumlah 390 seperti yang dicadangkan oleh Krejcie dan Morgan, (2006). Kaedah menguruskan soal selidik adalah ditadbir sendiri, yang membolehkan soal selidik diuruskan dengan baik dan mendapatkan borang lebih mudah. Perisian IBM SPSS Versi 25 digunakan untuk menganalisis data.

Soal Selidik

Borang soal selidik terdiri daripada 5 (lima) seksyen, iaitu seksyen A, B, C dan D. Seksyen A yang mengandungi latar belakang responden (5 perkara). Manakala bahagian B mengukur kepemimpinan pengajaran yang terdiri daripada 20 perkara (Femke Geijsel, Peter Slegers & Rudolf van den Berg, 1999). Bahagian C adalah perkara untuk mengukur kepuasan kerja guru yang terdiri daripada 3 perkara (Johnson, Stevens & Zvoch, 2007) dan bahagian D adalah soal selidik untuk mengukur iklim sekolah yang terdiri daripada 21 perkara (James Griffith, 2003). Instrumen ini mempunyai kesahan dan nilai kebolehpercayaan yang tinggi di mana nilai alfa Cronbach yang diperolehi dalam kajian adalah di atas 0.71, yang merupakan nilai tinggi seperti yang dikelaskan oleh Sekaran (2003). Alat pengukur ini menggunakan skala jenis selang tujuh-titik.

Data yang dikumpulkan dianalisis menggunakan sisihan min dan piawai untuk menjawab soalan penyelidikan dan menghalang homogeneity atau sebaliknya pandangan responden.

Jadual 1: Interpretasi Markah Min

Aras	Min
Sangat Rendah	1.00 – 2.20
Rendah	2.21 – 3.40
Sederhana	3.41 – 4.60
Tinggi	4.61 – 5.80
Sangat Tinggi	5.81 – 7.00

(Alotaibi et al., 2017)

Analisis deskriptif menunjukkan bahawa skor min untuk semua pemboleh ubah kajian berada pada tahap yang tinggi, iaitu pembolehubah, kepemimpinan transformasional ($M = 5.42$, $SP = .70$), iklim sekolah ($M = 5.42$, $SP = .79$) dan kepuasan kerja ($M = 5.43$, $SP = .79$).

Keputusan

Hasil kajian telah dibentangkan dalam jadual di bawah.

Soalan Penyelidikan 1: Apakah tahap kepimpinan transformasional, iklim sekolah dan kepuasan kerja guru-guru di sekolah menengah harian biasa di negeri Kelantan?

Keputusan analisis deskriptif menunjukkan bahawa skor min untuk tahap kepimpinan transformasional dan skor min bagi setiap dimensi dalam kepimpinan transformasional seperti di bawah.

Jadual 2: Skor Min Kepimpinan Transformasional dan Dimensi

Pembolehubah dan Dimensi	Min	SP	Tahap
Motivasi Inspirasi	5.85	.75	Tinggi
Pengaruh Ideal	5.42	.76	Tinggi
Pertimbangan individu	5.47	.74	Tinggi
Rangsangan Intelek	5.61	.77	Tinggi

Analisis deskriptif menunjukkan bahawa tahap kepimpinan transformasional adalah tinggi ($M = 5.28$, $SP = .69$). Keputusan ini diperolehi kerana semua dimensi dalam pembolehubah kepimpinan transformasional ini berada dalam julat yang tinggi, iaitu dimensi Motivasi Inspirasi mempunyai nilai min tertinggi ($M = 5.85$, $SP = .75$), diikuti dengan dimensi Pengaruh Ideal dengan nilai min ($M = 5.42$, $SP = .76$) Pertimbangan Individu nilai min ($M = 5.47$, $SP = .74$) dan Rangsangan Intelek dengan nilai min ($M = 5.61$, $SP = .77$) yang juga berada pada tahap tinggi

Keputusan analisis deskriptif menunjukkan bahawa skor min untuk tahap iklim sekolah dan skor min bagi setiap dimensi dalam iklim sekolah berdasarkan kedudukan mengikut keutamaan adalah seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 3

Jadual 3: Min Skor Iklim dan Dimensi Sekolah

Pembolehubah dan Dimensi	Min	SP	Tahap
Iklim Sekolah	5.42	.78	Tinggi
ISSS	5.43	.83	Tinggi
ISIP	5.43	.75	Tinggi
ISK	5.42	.82	Tinggi
ISHP	5.41	.79	Tinggi
ISMK	5.40	.88	Tinggi

Analisis data menunjukkan bahawa tahap iklim sekolah adalah tinggi ($M = 5.42$, $SP = .78$). Keputusan ini diperolehi kerana semua dimensi dalam pemboleh ubah iklim sekolah juga berada dalam julat tinggi, iaitu antara ($M = 5.40$, $SP = .88$) ke ($M = 5.43$; $SP = .83$). Daripada kelima-lima (5) komponen iklim sekolah ini, dimensi Sumber di Sekolah dan Inovasi Pengajaran mempunyai nilai-nilai min tertinggi, iaitu ($M = 5.43$, $SP = .83$) dan ($M = 5.43$, $SP = .75$), diikuti dengan dimensi Kerjasama dengan min ($M = 5.42$, $SP = .82$) dan Hubungan Pelajar dengan min ($M = 5.41$, $SP = .79$). Manakala dimensi ISMK (Membuat Keputusan) ialah nilai min terendah ($M = 5.40$, $SP = .88$).

Keputusan analisis deskriptif menunjukkan bahawa skor min untuk tahap kepuasan kerja adalah seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 4

Jadual 4: Markah Purata Kepuasan Kerja

Pemboleh ubah	Min	SP	Tahap
Kepuasan Kerja	5.43	.79	Tinggi

Analisis data menunjukkan bahawa tahap iklim sekolah adalah tinggi ($M = 5.43$, $SP = .79$).

Hipotesis 1: Tidak ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan iklim sekolah

Kekuatan hubungan ini diukur berdasarkan nilai pekali r untuk hipotesis yang melibatkan analisis korelasi Pearson. Tafsiran nilai pekali r yang dirujuk adalah seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 5.

Jadual 5: Tafsiran Nilai Pekali r

Nilai Pekali r	r
0.00	Tidak wujud
0.10 - 0.39	Lemah
0.40 - 0.69	Sederhana
0.70 - 0.99	Kuat
1.00	Sempurna

(Sumber: Dancey & Reidy, 2017)

Analisis korelasi Pearson menunjukkan bahawa kepimpinan transformasional mempunyai hubungan positif yang kuat dan signifikan dengan iklim sekolah seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 6

Jadual 6: Analisis Korelasi Pearson Untuk Hubungan Antara Kepimpinan Transformasional Dan Iklim Sekolah

Pemboleh ubah	Min	SP	1	2
1. Kepimpinan Transformasional	5.28	.69	1.00	.90**
2. Iklim Sekolah	5.42	.78		1.00

** $p < .01$ (2-tail)

Nilai pekali Pearson dalam Jadual 6 menunjukkan hubungan positif yang kukuh dan nilai ini adalah penting ($p < .01$). Nilai r ini menerangkan penunjuk kewujudan hubungan positif yang signifikan dan kuat (Dancey & Reidy, 2017) antara kepimpinan transformasional dan iklim sekolah, $r = .90$, $p < .01$. Oleh itu, nilai pekali penentuan, $r^2 = .81$, bermaksud 81% daripada tahap iklim sekolah disumbangkan oleh pemboleh ubah kepimpinan transformasional. Oleh itu H_0 menyatakan bahawa tidak ada hubungan yang signifikan antara kepimpinan transformasional dan iklim sekolah ditolak.

Hipotesis 2: Tidak ada hubungan yang signifikan antara kepimpinan transformasional dan kepuasan kerja guru

Analisis korelasi Pearson menunjukkan bahawa kepimpinan transformasional mempunyai hubungan positif yang kuat dan signifikan dengan kepuasan kerja seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 7.

Jadual 7: Analisis Korelasi Pearson Untuk Hubungan Antara Kepimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja

Variable	Mean	SP	1	2
1. Kepimpinan Transformasional	5.28	.69	1.00	.87**
2. Kepuasan Kerja	5.43	.79		1.00

** p<.01 (2-tail)

Nilai pekali korelasi dalam Jadual 7 menunjukkan hubungan positif dan nilai ini adalah penting ($p < .01$). Nilai r ini menerangkan penunjuk kewujudan hubungan positif yang signifikan dan kuat (Dancey & Reidy, 2017) antara kepimpinan transformasional dan kepuasan kerja, $r = .87$, $p < .01$. Oleh itu nilai pekali penentuan, $r^2 = .76$, bermakna 76% tahap kepuasan kerja disumbangkan oleh pemboleh ubah kepimpinan transformasional. Oleh itu H_02 menyatakan bahawa tidak ada hubungan yang signifikan antara kepimpinan transformasional dan kepuasan kerja ditolak.

Hipotesis 3: Tidak ada hubungan yang signifikan antara iklim sekolah dan kepuasan pekerjaan guru

Analisis korelasi Pearson menunjukkan bahawa iklim sekolah mempunyai hubungan positif yang kuat dan signifikan dengan kepuasan kerja sebagai Jadual 8.

Jadual 8: Analisis Korelasi Pearson untuk Hubungan Antara Iklim Sekolah dan Kepuasan Kerja Guru Pearson

Dimensi	Min	SP	1	2
1. Iklim Sekolah	5.42	.78	1.00	.93**
2. Kepuasan Kerja	5.43	.79		1.00

** p<.01 (2-tail)

Nilai pekali Pearson dalam Jadual 8 menunjukkan hubungan positif yang kukuh dan nilai ini adalah penting ($p < .01$). Nilai r ini menerangkan penunjuk kewujudan hubungan positif yang signifikan dan kuat (Dancey & Reidy, 2011) antara iklim sekolah dan kepuasan kerja, $r = .93$, $p < .01$. Oleh itu nilai pekali penentuan, $r^2 = .86$, bermakna 86% tahap kepuasan kerja disumbangkan oleh pemboleh ubah iklim sekolah. Oleh itu H_03 menyatakan bahawa tidak ada hubungan yang signifikan antara iklim sekolah dan kepuasan kerja ditolak.

Perbincangan Dan Penemuan

Secara keseluruhannya, dari sudut guru-guru, keputusan kajian menunjukkan tahap kepimpinan transformasional yang tinggi, iklim sekolah dan kepuasan kerja. Keputusan analisis deskriptif menunjukkan bahawa skor min untuk semua pemboleh ubah kajian berada pada tahap yang tinggi, iaitu pemboleh ubah kepimpinan transformasional ($M = 5.42$, $SP = .70$), iklim sekolah ($M = 5.42$, $SP = .78$) dan kepuasan kerja ($M = 5.43$, $SP = .79$). Di samping itu, semua dimensi dalam empat pemboleh ubah juga berada pada tahap yang tinggi. Kepimpinan memerlukan proses penyesuaian (Cansoy, Polatcan, & Kılınc, 2019). Pemimpin sekolah harus sentiasa berhati-hati dalam mengekalkan sensitiviti interpersonal dan integriti (Thien, Adams, & Koh, 2021). Malah, bagi merealisasikan sekolah yang cemerlang, kepimpinan

transformasional perlu diamalkan secara serentak bagi meningkatkan prestasi sekolah melalui pembangunan dan kelestarian kerjasama, visi dan misi bersama serta persekitaran yang kondusif untuk pembelajaran pelajar.

Hubungan yang baik antara pengetua dan guru akan menjana pergerakan kerja kolaboratif dan penglibatan semua guru. Ini adalah penting untuk membantu sekolah meningkatkan pencapaian sekolah masing-masing (Cansoy &Parlar, 2018). Dapatan kajian ini adalah sejajar dengan kajian Vogel (2018) yang mendapati kepuasan kerja guru akan memberi impak positif kepada sekolah masing-masing. Ini menunjukkan bahawa dengan kepuasan kerja di kalangan guru, pengajaran guru yang berkualiti juga akan dapat dilaksanakan dengan berkesan.

Kesimpulan

Dapatan kajian menunjukkan bahawa dimensi kepimpinan transformasional mempunyai hubungan yang kuat terhadap budaya sekolah dan kepuasan kerja guru. Pengetua mempunyai peranan untuk memainkan peranan dalam membangunkan profesionalisme guru bagi meningkatkan kesejahteraan pelajar secara holistik. Oleh itu, pengetua melalui kepimpinan transformasional hendaklah menonjolkan diri mereka sebagai model dan berperanan sebagai agen perubahan. Pada masa yang sama, pengetua perlu mewujudkan interaksi dan hubungan yang positif untuk mewujudkan iklim dan persekitaran sekolah yang menyokong pembelajaran pelajar. Elemen yang maju ini akan membawa kepada sikap kebersamaan di kalangan guru. Kerjasama ini akan memupuk rasa kepunyaan dan impak, kepuasan kerja guru dapat ditingkatkan. Gabungan tiga elemen yang kukuh iaitu kepimpinan transformasional pengetua, iklim sekolah yang kondusif dan persekitaran serta tahap kepuasan kerja di kalangan guru-guru kanan, pengurusan sekolah yang cemerlang dapat direalisasikan, pembelajaran pelajar dapat diperbaiki dan kepuasan kerja guru tidak menimbulkan masalah kepada pengurusan. Walau bagaimanapun, kepimpinan transformasional bukanlah gaya kepimpinan yang terbaik, sebenarnya terdapat pelbagai gaya kepimpinan yang boleh diamalkan dalam pengurusan sekolah. Terdapat juga gaya kepimpinan yang saling berhubungan untuk memberikan kesan yang berkesan. Walau bagaimanapun, dalam skop kajian ini, kepimpinan transformasional dapat mewujudkan persekitaran sekolah yang positif dan iklim dan mampu membangunkan tahap kepuasan kerja guru.

Cadangan

Berdasarkan penemuan kajian, cadangan berikut dibuat.

1.Kajian lain diperlukan untuk membantu menyelidik unsur-unsur kajian yang tidak tertumpu kepada kajian ini. Kajian ini terhad kepada sekolah menengah harian biasa di negeri Kelantan.

2.Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif yang hanya melibatkan pengumpulan data berdasarkan soal selidik sahaja. Oleh itu, kajian seterusnya dicadangkan untuk menjalankan kajian kaedah bercampur dengan beberapa responden guru dan pentadbir sekolah yang terlibat selain mengedarkan borang soal selidik. Oleh itu, penemuan yang diperolehi adalah lebih kuat kerana penemuan kualitatif boleh menyokong penemuan kuantitatif yang telah diperolehi oleh penyelidik.

3.Selanjutnya, kajian ini hanya melihat iklim sekolah secara keseluruhannya yang berkaitan dengan kepimpinan transformasional dan kepuasan kerja guru tetapi tidak melihat secara mendalam dimensi yang mempunyai cukup kuat untuk menyumbang kepada kepimpinan transformasional dan kepuasan kerja guru. Kajian masa depan dicadangkan untuk menjalankan ujian ke atas setiap dimensi iklim sekolah untuk menentukan dimensi mana yang benar-benar

mempengaruhi pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah yang bergantung. Oleh itu, penemuan kajian akan lebih mendalam dan bermakna untuk masa depan.

4. Akhir sekali, dalam kajian ini guru menilai tahap kepuasan kerja guru yang akan dicapai. Pengukuran iklim sekolah, kepimpinan transformasional dan kepuasan kerja guru juga perlu dinilai oleh pihak lain yang lebih berwibawa dan mengenali guru-guru yang terlibat dengan lebih rapat seperti pentadbir sekolah. Oleh itu, penilaian tahap iklim sekolah, kepimpinan transformasional dan tahap kepuasan kerja guru akan lebih tepat dan tidak berdasarkan persepsi semata-mata.

Rujukan

- Abrahamsen, H., & Aas, M. (2016). School leadership for the future: heroic or distributed? Translating international discourses in Norwegian policy documents. *Journal of Educational Administration and History*.
<https://doi.org/10.1080/00220620.2016.1092426>
- Alotaibi, M. M. M., Almasari, S. M., Alkadam, A. N. M., Alanazi, Y. A., Ayidh, K., & Gahtani, A. (2017). Knowledge and Compliance with Standard Isolation Precautions among Healthcare Students in Al-Kharj Governorate , Saudi Arabia. *Journal of Health Specialties*, 5(3), 162–170. <https://doi.org/10.4103/jhs.JHS>
- Ambotang, A. S. (2013). Cabaran transformasi agenda pendidikan negara. *Berita Harian*.
- Bush, T., Abdul Hamid, S., Ng, A., & Kaparou, M. (2018). School leadership theories and the Malaysia Education Blueprint. *International Journal of Educational Management*.
<https://doi.org/10.1108/ijem-06-2017-0158>
- Dancey, C., & Reidy, J. (2017). Correlational analysis: Pearson's r. In *Statistics Without Maths for Psychology*.
- Destler, K. N. (2016). Creating a Performance Culture: Incentives, Climate, and Organizational Change. *The American Review of Public Administration*.
<https://doi.org/10.1177/0275074014545381>
- DuBrin, A. J. (2006). *Leadership: Research findings, practice, and skills*, 5th ed. Boston: Houghton, Mifflin and Co.
- Edmonds, W. A., & Kennedy, T. D. (2020). An Applied Guide to Research Designs: Quantitative, Qualitative, and Mixed Methods. In *An Applied Guide to Research Designs: Quantitative, Qualitative, and Mixed Methods*.
<https://doi.org/10.4135/9781071802779>
- Gumus, S., Bellibas, M. S., Esen, M., & Gumus, E. (2018). A systematic review of studies on leadership models in educational research from 1980 to 2014. *Educational Management Administration and Leadership*, 46(1), 25–48.
<https://doi.org/10.1177/1741143216659296>
- Harris, A., & Jones, M. (2019). Teacher leadership and educational change. *School Leadership and Management*. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1574964>
- Hamilton, M. (2009). The interaction of transactional and transformational leadership. *Online Journal for Workforce Education and Development*, 3(3), 3–11.
- Jamil Ahmad & Norlia Goomally. (2008). Pentadbiran dan Pengurusan Sistem Pendidikan Malaysia Ke Arah Pendidikan Berkualiti. *Panitia Diklat Mahajemen Guru Internasional 2008, 4-5 Jun 2008*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025. In *Malaysia Education Blueprint, Malaysia*.
<https://doi.org/10.1016/j.tate.2010.08.007>
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2017). Ringkasan Eksekutif PPPM 2013-2025.

- Krejcie & Morgan. (2006). Tabel Sampel Krejcie dan Morgan. In *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*.
- Pan, H. L. W., Nyeu, F. Y., & Cheng, S. H. (2017). Leading school for learning: principal practices in Taiwan. *Journal of Educational Administration*.
<https://doi.org/10.1108/JEA-06-2016-0069>
- Schiefele, U., & Schaffner, E. (2015). Teacher interests, mastery goals, and self-efficacy as predictors of instructional practices and student motivation. *Contemporary Educational Psychology*. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2015.06.005>
- Sekaran U. (2003). (2003). Research Methods for Business; Skills Building Approach, 4th edition, John Wiley and sons, New York. *Journal of MultiDisciplinary Evaluation*.
- Successful School Leadership. (2016). In *Successful School Leadership*.
<https://doi.org/10.5040/9781474270984>
- Tal, D. & Gordon, A. (2016). Leadership of the present, current theories of multiple involvements: A bibliometric analysis. *Scientometrics*, 107(1), 259–269
- Thien, L. M., Adams, D., & Koh, H. M. (2021). Nexus between distributed leadership, teacher academic optimism and teacher organisational commitment: a structural equation modelling analysis. *International Journal of Educational Management*.
<https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2020-0278>
- Yieng, W. A., & Daud, K. B. (2017). Technology Leadership in Malaysia's High Performance School. *Journal of Education and E-Learning Research*.
<https://doi.org/10.20448/journal.509/2017.4.1/509.1.8.14>