

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASI GURU BESAR DAN KETEGANGAN KERJA GURU

Dr. Tang Keow Ngang
Universiti Sains Malaysia

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti perkaitan antara kepemimpinan transformasi guru besar dengan ketegangan kerja guru di SJK(T) Daerah Larut, Matang dan Selama, Perak. Seramai 136 orang guru dari kesemua 17 buah sekolah SJK(T) yang terletak di Daerah Larut, Matang dan Selama telah dipilih sebagai responden kajian. Kaedah statistik yang digunakan ialah Ujian min, ANOVA sehalu, korelasi Pearson dan regresi pelbagai. Dapatan kajian menunjukkan keempat-empat dimensi kepemimpinan transformasi mempunyai hubungan signifikan tetapi songsang dengan ketegangan kerja guru. Faktor pengalaman dan status perkahwinan turut menunjukkan perbezaan yang signifikan dengan ketegangan kerja guru. Dimensi rangsangan intelek, dimensi pertimbangan individu, dimensi motivasi inspirasi, umur, pengalaman mengajar, jantina, dan status perkahwinan telah berjaya menjadi peramal yang signifikan terhadap ketegangan kerja guru. Ketujuh-tujuh peramal tersebut telah berjaya menyumbang sebanyak 39.9 peratus varians terhadap ketegangan kerja guru.

PENGENALAN

Sistem pendidikan yang berkualiti mampu melahirkan tenaga kerja yang bertaraf global dengan ciri-ciri peribadi unggul seperti sifat jati diri yang tinggi, inovatif, produktif, berkemahiran, berdaya saing, berdaya tahan, dan kreatif bagi menangani cabaran negara dan arus globalisasi (Pembangunan Pendidikan 2001-2010, 2001). Menurut

Mustapha & Harun (1999), kejayaan sesebuah sekolah berkait rapat dengan gaya kepemimpinan seseorang pengetua atau guru besar. Selain itu, perasaan seperti ketegangan hidup, konflik dengan rakan sekerja, kurang pengiktirafan terhadap organisasi, mungkin akan menyebabkan wujudnya tingkah laku negatif seperti melambat-lambatkan kerja dan sabotaj (Mustapha & Harun, 1999).

Untuk mengatasi kekangan dalam pengurusan sekolah, pengetua atau guru besar sebagai peneraju utama dalam pengurusan sekolah (Ayob Jantan, 2005) harus mengamalkan dasar pintu terbuka, memberi kepemimpinan yang memberangsangkan dan membawa motivasi kepada kakitangannya. Secara umumnya, pemimpin mempunyai pengaruh yang kuat kepada perlakuan kerja pekerja (Yukl, 2002). Di samping itu, kepemimpinan transformasi bukan sahaja memberi motivasi kepada pengikutnya agar membuat sesuatu lebih daripada apa yang mereka boleh lakukan tetapi juga meyakinkan mereka meningkatkan tahap keperluan yang lebih tinggi (Jaafar, Mohd Hizam & Zahir, 2000).

Kajian Abdul Ghani (1997) telah menunjukkan 73.6 peratus responden bersetuju secara umumnya bahawa pengetua telah menunjukkan indikator yang positif iaitu mempunyai ciri-ciri perlakuan kepemimpinan yang tinggi. Dapatan kajiannya turut membuktikan bahawa dimensi kepemimpinan transformasi mempunyai pengaruh sebanyak 70.89 peratus varians komitmen guru terhadap organisasi. Hasil kajian Jones dan Hodgson (dalam Kinman, 2001) melaporkan bahawa guru menduduki tempat kedua tertinggi mendapat penyakit yang berkaitan dengan tekanan kerja seperti depresi dan kebimbangan dalam kajian di United Kingdom.

PERNYATAAN MASALAH

Selain daripada masalah beban tugas pengetua atau guru besar yang berat, Chan (2000) mendapati pengurus sekolah menghadapi tekanan yang amat besar kerana mereka ditarik dan ditolak dalam arah yang bertentangan oleh kehendak perubahan dalam masyarakat. Adakala, mereka juga mengalami '*powerless*' lebih daripada '*powerful*'. Sedangkan kuasa dan pengaruh merupakan salah satu '*driving force*' di sebalik



kerja mereka. Tanggungjawab yang berat, diiringi dengan ketiadaan kuasa menyebabkan mereka hilang keyakinan. Sebagai pemimpin, guru besar perlu peka dan proaktif dalam mengesan cabaran-cabaran tersebut di samping menjana keberkesanan organisasi agar para guru lebih berkeyakinan dan berautoriti untuk menjalankan tugas.

Perubahan menyebabkan pemimpin sekolah menghadapi cabaran yang lebih besar yang memaksa mereka agar sentiasa peka, kreatif dan inovatif dalam menangani pelbagai masalah pengurusan harian. Misalnya masyarakat mengharapkan pencapaian akademik yang tinggi turut mengakibatkan sekolah menjadi sasaran sekiranya keputusan peperiksaan awam merosot atau gagal mencapai tahap kecemerlangan yang diharapkan. Lantaran itu, guru besar terpaksa menekan para guru agar berkhidmat dengan lebih giat lagi untuk meningkatkan tahap pencapaian sekolah (Muniandy, 2007). Justeru, suasana begini mengakibatkan ketegangan kerja guru meningkat pada tahap yang serius.

Walaupun pelbagai usaha telah diambil namun tidak semua pengetua atau guru besar di Malaysia menyedari akan potensi kepemimpinan dalam mewujudkan pengurusan yang berkesan (Zaidatol & Foo, 2003). Ini disebabkan bukan semua pengetua atau guru besar yang berkemampuan untuk memimpin. Menurut mereka, pengetua atau guru besar yang telah mendapat pendedahan pengurusan di bawah program latihan dalam perkhidmatan pula didapati menimbulkan masalah yang berbeza apabila kecekapan profesional dan kepemimpinan selalu diabaikan pada peringkat pelaksanaan. Maka keadaan ini menyebabkan guru-guru sekolah menghadapi ketegangan kerja apabila mereka tidak dipimpin mengikut haluan yang betul (Zaidatol & Foo, 2003).

Selain itu, Abdul Shukur (1998) mendapati dalam keghairahan Kementerian Pendidikan Malaysia melakukan pembaharuan psikologi guru, keunikan profesion telah kurang diberi perhatian. Sebagai contoh, beliau mendapati sikap konservatisme (guru tidak suka akan pembaharuan dan mahukan pengekal), individualisme (cara pendekatan terhadap masalah dalam darjah bercorak individu) dan *presentisme* (situasi dan kaedah kerja kekal dalam situasi yang sama) masih menebal di kalangan guru. Sikap sedemikian memungkinan segelintir guru enggan

bekerjasama dengan seruan dan gesaan pengetua atau guru besar untuk menerima perubahan walaupun matlamat telah ditentukan. Justeru, situasi ini menyebabkan ketegangan kerja guru meningkat.

OBJEKTIF KAJIAN

Berdasarkan pernyataan masalah yang dibincangkan di atas, objektif kajian ini adalah untuk:

- (a) Mengenal pasti setiap dimensi kepemimpinan transformasi dan keseluruhan yang diamalkan oleh guru besar mengikut persepsi guru.
- (b) Mengenal pasti ketegangan kerja guru.
- (c) Mengkaji perbezaan antara faktor-faktor demografi dengan ketegangan kerja guru.
- (d) Mengkaji hubungan antara setiap dimensi kepemimpinan transformasi dengan ketegangan kerja guru.
- (e) Menentukan peramal yang signifikan terhadap ketegangan kerja guru.

METODOLOGI KAJIAN

Reka bentuk kajian yang dijalankan adalah bersifat kuantitatif dan berasaskan tinjauan rawak mudah. Sebanyak 17 buah SJK(T) di daerah Larut, Matang dan Selama, Perak telah dipilih sebagai tempat kajian. Saiz sampel dikira dengan menggunakan formula Yamane (1967) iaitu 136 orang daripada populasi seramai 207 orang dari 17 buah SJK(T).

Satu soal selidik sebanyak 78 item, yang mengandungi tiga bahagian iaitu Bahagian A hingga C digunakan untuk mengumpul data. Bahagian A mengenai latar belakang responden, Bahagian B berkenaan kepemimpinan transformasi guru besar, dan Bahagian C meninjau tahap ketegangan kerja guru. Skala likert 4 mata digunakan untuk mewakili persepsi guru terhadap pelaksanaan kepemimpinan transformasi guru besar dan tahap ketegangan kerja guru. Satu kajian rintis telah dijalankan dan pekali kebolehppercayaan untuk item-item dalam soal selidik didapati tinggi dan baik dengan nilai Cronbach's alpha 0.937 untuk Bahagian



B iaitu kepemimpinan transformasi dan 0.906 untuk Bahagian C iaitu ketegangan kerja guru.

Sebelum menjalankan kajian di sekolah, kebenaran telah diminta daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pelajaran Malaysia, diikuti dengan kebenaran JPN Perak dan juga PPD Larut, Matang dan Selama. Pertemuan dengan guru besar semua sekolah kajian telah diatur agar keperluan-keperluan kajian dapat diterangkan serta menetapkan tarikh dan masa bagi menjalankan kajian selidik. Kajian ini menggunakan skor min dan peratus untuk menentukan persepsi guru terhadap pelaksanaan kepemimpinan transformasi guru besar dan juga ketegangan kerja guru. ANOVA sehalu digunakan untuk menguji perbezaan antara faktor-faktor demografi dengan ketegangan kerja guru. Analisis korelasi digunakan kerana dapat menentukan darjah magnitud yang menunjukkan kekuatan hubungan antara variabel tersebut sama ada hubungan positif atau negatif. Interpretasi koefisien antara $r = 0$ hingga $r = \pm 1$ adalah berdasarkan *The Sekaran's Rule of Thumb* (Sekaran, 1992). Analisis regresi pelbagai *Stepwise* digunakan untuk menentukan peramal yang signifikan terhadap ketegangan kerja guru.

PENEMUAN KAJIAN

Analisis Deskriptif Kepemimpinan Transformasi Guru Besar

Keputusan analisis menunjukkan dimensi karisma mempunyai skor min yang paling tinggi iaitu 3.286. Ini menunjukkan bahawa guru besar SJK(T) dapat menjadi model dan ikutan oleh para guru. Ini diikuti oleh dimensi pertimbangan individu 3.194, menunjukkan guru besar SJK(T) memberi penumpuan yang spesifik terhadap setiap kehendak dan keperluan individu demi peningkatan pencapaian dan perkembangan guru-guru. Guru besar didapati bertindak sebagai mentor dan memberi peluang-peluang baru untuk pembelajaran dan peningkatan profesionalisme dalam suasana iklim yang menggalakkan.

Seterusnya dimensi rangsangan intelek dengan skor min sebanyak 3.110, menunjukkan guru besar SJK(T) merangsang usaha yang ditunjukkan oleh para guru supaya menjadi lebih inovatif dan kreatif melalui

persoalan mengenai andaian, mengkaji semula sesuatu permasalahan dan menggembleng jaringan kerja untuk merangsang kebolehan di kalangan guru untuk melihat sesuatu tugas itu dari perspektif yang baru. Sementara skor min 3.028 bagi dimensi motivasi inspirasi menunjukkan guru besar SJK(T) berperlakuan dalam sesuatu cara yang membolehkan para guru berada dalam suasana motivasi dan inspirasi dengan memberi makna dan cabaran kepada kerja-kerja yang dilakukan oleh para guru.

Kepemimpinan transformasi secara keseluruhan yang diamalkan oleh guru besar SJK(T) didapati berada pada tahap yang tinggi dengan skor min sebanyak 3.155 menurut persepsi guru. Jadi, dapatan kajian ini telah mencerminkan bahawa guru besar SJK(T) di daerah Larut, Matang dan Selama ini bukan sahaja mengamalkan kepemimpinan transformasi secara keseluruhan dengan tahap yang sangat memuaskan, bahkan melaksanakan setiap dimensi kepemimpinan transformasi dengan tahap yang amat menggalakkan.

Jadual 1 Amalan Kepemimpinan Transformasi

Dimensi Kepemimpinan Transformasi	Skor Min
Karisma	3.286
Motivasi inspirasi	3.028
Rangsangan intelek	3.110
Pertimbangan individu	3.194
Keseluruhan	3.155

Analisis Deskriptif Ketegangan Kerja Guru

Ketegangan kerja guru didapati berada pada tahap sederhana dan memuaskan dengan skor min sebanyak 2.542. Ini menggambarkan bahawa masih dikira sebagai tiada impak negatif akibat daripada ketegangan kerja guru. Dengan kata lain, para guru masih mampu mempamerkan prestasi cemerlang dalam kerjaya mereka. Justeru, ketegangan ini tidak memberi kesan buruk terhadap keupayaan mental dan fizikal guru untuk berfungsi dengan baik.

Analisis Perbandingan Tahap Ketegangan Kerja Guru Berdasarkan Faktor-faktor Demografi

ANOVA sehala digunakan untuk menentukan sama ada terdapat perbezaan tahap ketegangan kerja guru berdasarkan faktor-faktor demografi guru seperti pengalaman mengajar dan status perkahwinan guru. Keputusan kajian menunjukkan kedua-dua faktor demografi guru ini telah berjaya mewujudkan perbezaan ketegangan kerja yang signifikan. Keputusan kajian bagi pengalaman mengajar menunjukkan nilai $F_{(5, 130)} = 3.117$ dan $p = 0.011$ iaitu $p < 0.05$. Oleh demikian, dapat dirumuskan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan antara ketegangan kerja berdasarkan pengalaman mengajar guru. Ini bermakna guru yang baru berkhidmat dan yang lama berkhidmat menunjukkan perbezaan yang signifikan dari segi ketegangan kerja mereka.

Jadual 2 di bawah menunjukkan nilai statistik $F_{(3, 132)} = 3.289$ dan nilai signifikannya pada aras keertian 0.05 ialah $p = 0.023$. Oleh demikian, sekali lagi dapat dirumuskan bahawa terdapat perbezaan ketegangan kerja guru yang signifikan antara kumpulan status perkahwinan yang berlainan. Ini membuktikan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan antara min ketegangan kerja guru terhadap keempat-empat kumpulan status perkahwinan guru yang berlainan.

Jadual 2 Perbezaan Ketegangan Kerja Guru Berdasarkan Pengalaman Mengajar dan Status Perkahwinan

Faktor Demografi	Sumber Variasi	Jumlah Kuasa Dua	Darjah Kebebasan	Min Kuasa Dua	Nilai F	p
Pengalaman Mengajar	Antara Kump	2.423	5	0.485	3.117	0.011
	Dim Kump	20.211	130	0.155		
	Jumlah	22.634	135			
Status Perkahwinan	Antara Kump	1.574	3	0.525	3.289	0.023
	Dim Kump	21.060	132	0.160		
	Jumlah	22.634	135			

Analisis Hubungan Antara Setiap Dimensi Kepemimpinan Transformasi Dengan Ketegangan Kerja Guru

Berdasarkan Jadual 3, pelaksanaan keempat-empat dimensi kepemimpinan transformasi guru besar menurut persepsi guru berkorelasi sederhana kuat dan songsang dengan ketegangan kerja guru. Jadi semakin tinggi pelaksanaan dimensi-dimensi kepemimpinan transformasi, semakin menurun ketegangan kerja guru. Dimensi rangsangan intelek mempunyai hubungan yang paling kuat antara keempat-empat dimensi kepemimpinan transformasi dengan ketegangan kerja guru, iaitu ($r = -0.483$, $p < 0.01$). Pelaksanaan dimensi motivasi inspirasi pula mempunyai hubungan yang kedua kuat dengan ketegangan kerja guru ($r = -0.472$, $p < 0.01$). Ini diikuti dengan pelaksanaan dimensi karisma ($r = -0.475$, $p < 0.01$). Pelaksanaan dimensi pertimbangan individu didapati kurang kapasiti dalam hubungannya dengan ketegangan kerja guru ($r = -0.309$, $p < 0.01$). Berdasarkan nilai pekali korelasi yang dikemukakan oleh Sekaran (1992), boleh dirumuskan keempat-empat hubungan antara dimensi kepemimpinan transformasi dengan ketegangan kerja guru didapati wujudnya hubungan negatif, sederhana kuat dan signifikan pada aras keertian 0.01.

Jadual 3 Ringkasan Pekali Korelasi Berkaitan Dimensi-dimensi Kepemimpinan Transformasi Dengan Ketegangan Kerja Guru

Korelasi	N	r	p
Karisma	136	-0.415**	0.00
Motivasi inspirasi	136	-0.472**	0.00
Rangsangan intelek	136	-0.483**	0.00
Pertimbangan individu	136	-0.309**	0.00

Analisis Sumbangan Variabel Bebas Terhadap Ketegangan Kerja Guru

Analisis regresi linear berganda kaedah *Stepwise* telah digunakan untuk menentukan sama ada dimensi-dimensi kepemimpinan transformasi atau faktor-faktor demografi guru yang menjadi peramal signifikan terhadap ketegangan kerja guru. Keputusan kajian menunjukkan variabel dimensi pertimbangan individu mempunyai pengaruh yang paling kuat terhadap ketegangan kerja guru berdasarkan nilai $\beta = 0.342$, diikuti dengan variabel pengalaman mengajar guru dengan nilai $\beta = 0.338$. Variabel status perkahwinan merupakan variabel ketiga terkuat pengaruhnya terhadap ketegangan kerja guru dengan nilai $\beta = 0.157$. Dalam pada itu, variabel jantina dan dimensi motivasi inspirasi dengan nilai β masing-masing -0.168 dan -0.393 memberi pengaruh yang seterusnya terhadap ketegangan kerja guru. Seterusnya, variabel dimensi rangsangan intelek dan umur dengan nilai β masing-masing sebanyak -0.442 dan -0.588 memberi pengaruh yang paling sedikit terhadap ketegangan kerja guru.

Sebanyak tujuh daripada 11 variabel bebas telah berjaya menjadi peramal yang signifikan terhadap ketegangan kerja guru. Ketujuh-tujuh peramal tersebut telah berjaya menyumbang sebanyak 39.9 peratus varians terhadap ketegangan kerja guru. Peramal utama ketegangan kerja guru ialah variabel dimensi rangsangan intelek telah berjaya menyumbang sebanyak 22.7 peratus. Peramal kedua terpenting ialah umur guru telah menyumbang sebanyak 5.1 peratus varians ketegangan kerja guru. Dan seterusnya jantina guru 2.6 peratus, dimensi pertimbangan individu 1.6 peratus, dan dimensi motivasi inspirasi 3.4 peratus. Akhirnya status perkahwinan cuma berjaya menyumbang sebanyak 1.5 peratus.

Nilai R berganda terselaras menunjukkan hubungan antara variabel-variabel kajian adalah 0.390, $p < 0.05$. Antara ketujuh-tujuh peramal tersebut, empat daripada tujuh peramal berkenaan menyumbang secara negatif. Dengan kata lain, semakin meningkat pelaksanaan dimensi pertimbangan individu, semakin lama pengalaman mengajar dan status perkahwinan seperti duda atau balu, semakin tinggi ketegangan kerja guru. Sebaliknya semakin meningkat pelaksanaan dimensi rangsangan intelek, dimensi motivasi inspirasi, umur yang lebih muda, dan golongan lelaki, semakin merosot ketegangan kerja.

Berdasarkan dapatan kajian di atas, model regresi linear pelbagai menunjukkan perkaitan peramal-peramal variabel terhadap ketegangan kerja guru seperti berikut:

$$Y = 3.957 - 0.359X_1 - 0.285X_2 - 0.186X_3 - 0.158X_4 + 0.119X_5 + 0.290X_6 + 0.111X_7$$

Y = ketegangan kerja guru

X_1 = dimensi motivasi inspirasi

X_2 = dimensi rangsangan intelek

X_3 = jantina guru

X_4 = umur guru

X_5 = status perkahwinan guru

X_6 = dimensi pertimbangan individu

X_7 = pengalaman mengajar guru

Jadual 4 Analisis Regresi Pelbagai Kaedah Stepwise

Variabel	B	β	p	R^2 Terselaras	Perubahan R^2
Konstan	3.959				
Rgsgan Intelek	-0.285	-0.442	0.001	0.227	
Umur	-0.158	-0.588	0.000	0.257	0.030
Pengalaman	0.111	0.338	0.002	0.308	0.051
Jantina	-0.186	-0.168	0.018	0.334	0.026
Pertimbangan Ind	0.290	0.342	0.002	0.350	0.016
Motivasi Inspirasi	-0.359	-0.393	0.005	0.384	0.034
Status perkahwinan	0.119	0.157	0.043	0.399	0.015

PERBINCANGAN DAN IMPLIKASI KAJIAN

Dapatan kajian menunjukkan pengalaman mengajar guru dan status perkahwinan guru menunjukkan perbezaan yang signifikan terhadap ketegangan kerja guru. Walau bagaimanapun, dapatan kajian ini didapati bercanggah dengan hasil kajian yang dilakukan oleh Bass (1985), Smith et al. (2003) yang menyatakan pengalaman berkhidmat tidak menunjukkan perbezaan yang signifikan terhadap suasana tempat berkhidmat.

Dapatan kajian yang menunjukkan wujudnya hubungan songsang antara dimensi-dimensi kepemimpinan transformasi dengan ketegangan kerja guru didapati sejajar dengan dapatan kajian Zainol Ahmad (2003). Zainol Ahmad (2003) menjelaskan bahawa perasaan kepimpinan merupakan faktor utama untuk membentuk iklim organisasi yang kondusif terhadap organisasi. Justeru dapat mengurangkan ketegangan kerja di sesebuah organisasi.

Dapatan kajian yang menunjukkan hubungan sederhana kuat antara dimensi karisma dengan ketegangan kerja guru. Ini menggambarkan guru besar sanggup berkorban demi organisasi, mempamerkan keyakinan dan kewibawaan, berpegang kuat pada nilai-nilai organisasi dan menekankan pentingnya mempunyai misi bersama. Pendapat ini selari dengan pendapat Ishak (2003) yang menyatakan pemimpin sekolah lebih gemar dan berupaya meningkatkan keyakinan, kepercayaan, dan kesungguhan guru dengan gaya yang tersendiri.

Selain itu, dapatan kajian juga menunjukkan dimensi motivasi inspirasi dapat mempengaruhi ketegangan kerja guru. Justeru guru besar dapat mencetuskan ilham guru dengan memberi ceramah perangsang dan menjelaskan matlamat yang hendak dicapai dengan gaya yang mempesona dan meyakinkan. Pendapat ini disokong oleh Poon (1995) yang mendapati bahawa kemampuan kepemimpinan transformasi menjana semangat yang tinggi dengan menyentuh aspek-aspek manusia dan kemanusiaan seseorang pekerja boleh meningkatkan kepuasan kerja. Suasana sebegini rupa dapat mengurangkan ketegangan kerja guru di sekolah.

Manakala, dimensi rangsangan intelek dapat menggalakkan kreativiti dan penyelesaian masalah secara inovatif ke seluruh organisasi sekolah. Nilai $r = -0.483$ menunjukkan hubungan dimensi rangsangan intelek guru besar mempunyai hubungan negatif dan sederhana kuat terhadap ketegangan kerja guru. Ini menunjukkan guru besar sekolah kajian sangat menggalakkan interaksi dua hala yang memberi kesan yang besar dalam membangkitkan dan mengekalkan motivasi guru. Pendapat ini mengukuhkan pendapat Avolio (1991) yang menyatakan bahawa pemimpin sekolah gemar menggunakan perbincangan dua hala sebagai cara untuk menjana pemikiran gurunya untuk menyelesaikan sesuatu masalah yang kompleks dan sukar. Interaksi ini merupakan satu proses mengenakan pengaruh dari bawah ke atas, yang dipercayai mempunyai kesan yang besar dalam membangkitkan dan mengekalkan motivasi orang bawahan (Avolio, 1991).

Hasil kajian jelas menunjukkan variabel-variabel mengenai kepemimpinan transformasi telah banyak menyumbang terhadap ketegangan kerja guru seperti dimensi rangsangan intelek sebanyak 22.7 peratus, motivasi inspirasi 3.4 peratus, dan pertimbangan individu 1.6 peratus. Ketiga-tiga dimensi kepemimpinan transformasi ini sahaja telah berjaya menyumbang sebanyak 27.7 peratus terhadap ketegangan kerja guru. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasi ini telah memainkan peranan yang penting dalam mempengaruhi ketegangan kerja guru. Sekiranya guru besar ingin mengurangkan ketegangan kerja guru di sekolah, mereka harus memberi fokus terhadap peramal-peramal yang signifikan, seterusnya memberi perhatian yang serius terhadap ketiga-tiga dimensi kepemimpinan transformasi. Ini adalah kerana ketiga-tiga variabel tersebut boleh dimanipulasi pada faktor-faktor demografi guru walaupun berjaya menjadi peramal yang signifikan namun guru besar tidak dapat memanipulasikan peramal berkenaan.

CADANGAN KAJIAN

Memandangkan dapatan kajian telah membuktikan ada hubungan kaitnya antara kepemimpinan transformasi dengan ketegangan kerja guru, maka di sini penyelidik ingin mencadangkan beberapa perkara untuk dijadikan panduan dan rujukan semata-mata. Untuk menjayakan pelaksanaan kepemimpinan transformasi, guru besar harus sentiasa

memberi penekanan dalam semangat kerja berpasukan. Sikap keinginan dan optimistik selalu diterapkan dalam kalangan guru. Guru besar juga perlu melibatkan para guru dalam menjana kesedaran mengenai perlunya misi dan wawasan untuk diri dan organisasi bagi kepentingan masa depan. Guru besar juga harus bijak berkomunikasi bagi menjelaskan harapan dan ekspektasi yang positif tentang apa yang diharapkan daripada para guru. Di samping itu, guru besar juga perlu mendemonstrasikan komitmen yang tinggi dengan memberi penekanan kepada perkongsian kejayaan matlamat serta wawasan yang telah dibina secara bersama. Jadi dengan mengadakan langkah sebegini, secara langsung dapat mengurangkan ketegangan kerja guru.

Adalah dicadangkan bahawa memperbanyak usaha untuk memberi rangsangan kepada para guru agar mereka lebih kreatif dan inovatif. Guru besar boleh bertindak sebagai mentor bagi mewujudkan peluang-peluang baru untuk pembelajaran dan peningkatan profesionalisme dalam suasana iklim sekolah yang menggalakkan. Perbezaan individu dalam membentuk keperluan dan kehendak diberi pengiktirafan. Komunikasi dua hala sangat digalakkan dan dijuruskan terhadap hal-hal kemanusiaan. Guru besar juga perlu mengamalkan konsep pengupayaan agar dapat memperkembang keupayaan guru dan menghargai sumbangan mereka.

Adalah dicadangkan supaya pihak kementerian dapat mengadakan kursus jangka pendek atau jangka panjang, seminar atau bengkel untuk memberi pendedahan yang menyeluruh kepada para pentadbir sekolah mengenai faktor-faktor yang boleh mengurangkan ketegangan kerja guru dan cara memimpin sumber manusia yang berkesan. Dengan cara ini, adalah diharapkan para pentadbir sekolah dapat memperoleh kemahiran dan kepakaran melalui latihan seperti yang dinyatakan agar dapat mentadbir sekolah dengan lebih efektif dan efisien.

Para guru juga digalakkan berinteraksi melalui *networking* dan *team work* yang dirancang dengan rapi supaya para guru tidak terasa keiberatan dan beban dalam menjalankan tugas harian di sekolah. Teknik ini bukan sahaja boleh mewujudkan suasana kerja yang seronok dan ceria bahkan dapat meningkatkan kualiti persekitaran kerja dan suasana pengajaran yang lebih kondusif. Suasana sebegini dapat mengurangkan ketegangan kerja guru.

RUJUKAN

- Abdul Ghani Kanesan Abdullah. (1997). *Hubungan Persepsi Kepimpinan Transformasi dengan Kepuasan dan Komitmen Kerja*. Laporan Praktikum Ijazah Sarjana Pendidikan USM.
- Abdul Shukur Abdullah. (1998). *Fokus Pengurusan Pendidikan*. Kertas Kerja Mesyuarat Penyelarasan Hal-hal Profesional Kali Ke-58, Kementerian Pendidikan Malaysia, 13 Mei.
- Avolio, B.J. (1991). "Transformational Leadership in a Management Game Simulation". *Group and Organizational Studies*, 13, 59-80.
- Ayob Jantan. (2005). *Pengetua Sekolah yang Efektif*. Shah Alam: PTS Professional.
- Bass, B.M. (1985). "Leadership & Performance Beyond Expectations". *Free Press, New York*, 54-61
- Chan Yuen Fook. (2000). "Apakah aspek penting dalam latihan kepengetuaan pada abad ke 21". Seminar Nasional ke-9 Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan, Institut Aminuddin Baki, Genting Highlands, 1-3 Ogos.
- Ishak Sin (2003). *Gaya Kepimpinan Transformasi dan Pengajaran: Gaya Manakah yang Diperlukan oleh Pengetua?*. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.
- Jaafar Muhamad, Mohd Hizam Hanafiah, Zafir Mohd Makhbul. (2000). *Pengantar Pengurusan*. Kuala Lumpur: Leeds Publications.
- Kinman, C. (2001). "Teacher Stress and Burnout: An International Review". *Educational Research* 29(2): 146-152

- Muniandy M. Sandapan. (2007). *Perkaitan antara Kepimpinan Transformasi Guru Besar dengan Ketegangan Kerja Guru di SJK(T) Daerah Larut, Matang dan Selama, Perak*. Kertas projek sarjana yang tidak diterbitkan. Minden: Universiti Sains Malaysia.
- Mustapha Kassim & Harun Hassan. (1999). *Kepimpinan Organisasi yang Berkesan*. Kertas kerja yang dibentangkan di Seminar Peningkatan Profesionalisme Guru Besar di Rosa Passadena, Cameron Highland, 2-4 Oktober.
- Pembangunan Pendidikan 2001-2010* (2001). Kementerian Pendidikan Malaysia, Kuala Lumpur.
- Poon, June M.L. (1995). "Effects on Perceived Transformational Leadership Behaviours on Followers Satisfaction and Motivation: Survey Results of Malaysian Managers". *Malaysian Management Review* 30(2): 42-49
- Sekaran, Uma (1992). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*. New York: John Wiley and Sons Inc.
- Smith, W., Guarno, A.J., Strom, P., & Reed, C. (2003). "Principal Self-efficacy and Effective Teaching and Learning Environments". *School Leadership and Management*, 23(4): 23-35
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*, 5th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Zaidatol Akmaliah Lope Pihie & Foo Say Fooi. (2003). *Pengurusan & Kepemimpinan Pendidikan – Satu Langkah ke Hadapan*. Serdang: Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Zainol Ahmad. (2003). *Tekanan Kerja di Kalangan Guru-guru Sekolah Menengah Daerah Kubang Pasu, Kedah*. Tesis (M.Ed.) yang tidak diterbitkan. Kuala Lumpur: Universiti Malaya.

Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan diterbitkan dua kali setahun oleh Jabatan Penerbitan & Dokumentasi, Pusat Dokumentasi & Sumber Pendidikan, Institut Aminuddin Baki. Sidang Editor jurnal ini menjemput warga pendidik, penyelidik dan pembaca untuk memberikan sumbangan penulisan dalam bentuk artikel dalam bidang pengurusan dan kepimpinan khususnya pendidikan. Artikel hendaklah ditaip langkau dua baris dengan menggunakan font *Arial* atau *Times New Roman* saiz 12. Setiap sumbangan hendaklah disertakan dengan *softcopy* dan biodata ringkas penulis.

Segala surat-menyurat hendaklah dialamatkan kepada:

Sidang Editor

**JURNAL PENGURUSAN DAN KEPIMPINAN PENDIDIKAN
JABATAN PENERBITAN DAN DOKUMENTASI**

Pusat Dokumentasi dan Sumber Pendidikan

Institut Aminuddin Baki

Kementerian Pelajaran Malaysia

Sri Layang, 69000 Genting Highlands

Pahang Darul Makmur

Tel : 603-61056100

Faks : 603-61056299

<http://www.iab.edu.my>

emel : noraziah@iab.edu.my