

PENGARUH KEPIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP STRES DAN KEPUASAN KERJA GURU SEKOLAH MENENGAH ZON UTARA

Rosnani Kaman
Ahmad Hanizar Abdul Halim
Maimunah Husien
Norleha Ibrahim
Amran Mahadi
Zuraiddi Che Ya
Abdul Zubir Abdul Ghani, PhD (Mentor)
Nor Asikin Salleh, PhD (Mentor)

Institut Aminuddin Baki Cawangan Utara

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan mengenal pasti stail pengaruh kepimpinan transformasional terhadap stres dan kepuasan kerja guru sekolah menengah di negeri Perlis, Kedah dan Pulau Pinang. Instrumen kajian yang digunakan ialah instrumen *The Principal Leadership Questionnaire* (PLQ) oleh Jantzi dan Leithwood (1996) untuk mengukur kepimpinan transformasional pengetua. Instrumen *Teacher Stress Inventory* (TSI) oleh Schutz dan Long (1988) digunakan bagi mengukur stres guru, manakala instrumen *Teaching Satisfaction Scale* (TSS) oleh Chung dan Wing (2006) digunakan bagi mengukur kepuasan kerja guru. Tiga set instrumen yang digunakan telah melalui proses penterjemahan (*back translation*), analisis penerokaan faktor (*exploratory factor analysis-EFA*), dan pengujian kesahan serta kebolehpercayaan oleh pengkaji sebelum ini. Item yang dipilih adalah yang mempunyai nilai pemberat faktor (*factor loading- FL*) melebihi 0.5 ($FL > 0.5$) dan indeks kebolehpercayaan (*Cronbach Alpha*) melebihi 0.7 ($\alpha > 0.7$). Unit analisis kajian adalah guru mata pelajaran. Data dianalisis secara kuantitatif, melibatkan 341 orang guru mata pelajaran yang dipilih menggunakan kaedah pensampelan rawak mudah di 60 buah sekolah menengah cemerlang. Data kajian dianalisis menggunakan analisis model persamaan berstruktur (*Struktural Equation Modeling-SEM*) untuk mengukur pengaruh antara pemboleh ubah. Keputusan kajian ini dapat membantu Institut Aminuddin Baki (IAB) dalam aspek penambahbaikan program latihan, membantu pemimpin sekolah dalam aspek penambahbaikan pengurusan sekolah serta pengurusan sumber guru yang akan memberi kesan langsung terhadap pencapaian prestasi murid dan kecemerlangan sekolah.

Kata kunci: Kepimpinan transformasional, Stres, Kepuasan kerja

1. Pendahuluan

Keberkesanan pengurusan sekolah bergantung kepada kualiti kepimpinan pemimpin utama iaitu pengetua dan guru besar. Pengetua adalah pemimpin utama sekolah dan kepimpinan pengetua telah lama dikenal pasti sebagai faktor penting penentu kejayaan sesebuah sekolah. Kepimpinan juga bukan hanya semata-mata kualiti peribadi seseorang pemimpin, tetapi peranan yang dimainkan oleh pemimpin meliputi gaya pengurusan, hubungan dengan wawasan, nilai dan matlamat sekolah serta pendekatannya dalam proses melaksanakan perubahan (Ishak 2001; Ishak, 2004).

Remy (1999) mendapati stail kepimpinan pengetua memberi pengaruh terhadap tahap stres dalam kalangan guru. Stres guru akan menyebabkan pelbagai akibat negatif, kesan terhadap fizikal, psikologinya, tingkah laku, masalah emosi seperti keletihan, sakit, tidak hadir kerja, pelaksanaan kerja merosot, pengambilan dadah dan arak, mengurangkan kepuasan kerja, mengurangkan komitmen dan mencetus *burnout* (Ray & Miller, 1991). Kyriacou (1987) berpendapat bahawa stres yang berpanjangan boleh melemahkan keupayaan mental dan fizikal, yang seterusnya akan memberi kesan kepada prestasi kerja guru yang akan pula memberi impak kepada prestasi para pelajar. Hal sedemikian berlaku kerana stres menjejaskan kualiti pengajaran dan kepuasan kerja guru (Kyraicou, 1987). Masalah yang selalu dihadapi dalam sesebuah organisasi ialah bagaimana untuk mendorong pekerja untuk bekerja dengan lebih produktif dan meningkatkan kepuasan kerja.

Kajian lalu menunjukkan bahawa stail kepimpinan transformasional mempengaruhi kepuasan pengikut di sesebuah organisasi (Ishak, 2004). Di samping itu kepimpinan transformasional juga mempunyai pengaruh terhadap stres dan kepuasan kerja guru (Ray & Miller, 1991; Remy, 1999). Sokongan pengetua juga didapati berupaya mengurangkan tahap stres guru (Dick & Wagner, 2001). Oleh itu, kajian berkaitan amalan kepimpinan pemimpin, stres guru dan kepuasan kerja guru wajar dilaksanakan ke arah penambahbaikan pengurusan organisasi serta pengurusan sumber manusia di sekolah.

2. Pernyataan Masalah

Kepimpinan transformasional disarankan diamalkan oleh pengetua kerana pendekatan ini memberi kesan terhadap proses pengajaran dan pembelajaran, persekitaran, iklim dan pengurusan sekolah. Pemimpin yang mengamalkan kepimpinan transformasional merupakan pemimpin perubahan (Burns, 1978), mempengaruhi kepuasan kerja pengikut (Bass, 1985; Griffith, 2004; Leithwood, Jantzi & Steinbach, 2006; Jorhah, 2009) di samping mengurangkan stres (Leithwood, Jantzi & Steinbach, 2006). Pendapat ini sepadan dengan dapatan kajian Yousef (2002), yang mengemukakan bahawa kepuasan kerja merupakan pengantara hubungan yang mencetus komitmen serta mengurangkan stres.

Bagaimana pun, pengaruh kepimpinan transformasional pernah ditemui tidak signifikan di negara-negara seperti India, Colombia, Jordan dan Arab Saudi (Pillai, Scandura & William, 1999). Keputusan kajian lalu juga mendapati terdapat hubungan negatif antara kepimpinan transformasional dengan kepuasan kerja di Saudi Arabia dan Amerika Syarikat (Almutairi, 2011).

Demikian juga dengan keputusan kajian Othman dan Ishak (2008) yang menunjukkan hanya dimensi karisma dalam kepemimpinan transformasional yang mempengaruhi kepuasan kerja guru, manakala dimensi-dimensi lain tidak mempengaruhi kepuasan kerja guru.

Walau pun para sarjana berpendapat kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan yang berkesan dalam pengurusan sekolah, tetapi kajian empirikal tetap diperlukan untuk menjelaskan tentang kesan kepemimpinan ini terhadap tingkah laku guru (Leithwood et al., 2006). Saranan ini selaras dengan beberapa penemuan kajian yang mendapati tahap kepuasan kerja guru masih di tahap sederhana (*Teaching and Learning International Survey*, TALIS, 2009; Zulkifli, 2002).

Yukl (2006) pula menyatakan bahawa dapatan-dapatan kajian tentang kepemimpinan transformasional masih tidak konsisten. Lebih-lebih lagi teori kepemimpinan transformasional belum diuji sepenuhnya dalam alam persekolahan di Malaysia (Ibrahim, 1999). Oleh kerana terdapat dapatan-dapatan yang berkonflik, maka adalah sukar untuk dibuat kesimpulan secara menyeluruh. Di sini timbul pula isu seterusnya dalam alam persekolahan, iaitu adakah kepemimpinan transformasional dapat mempertingkatkan kepuasan kerja serta mengurangkan stres dalam kalangan guru? Oleh itu, adalah wajar satu kajian dijalankan bagi mengenal pasti hubungan stail kepemimpinan transformasional dengan stres dan kepuasan kerja guru. Dapatan kajian ini diharap dapat menyumbang kepada perkembangan ilmu dalam bidang kepemimpinan pendidikan di Malaysia, khususnya dalam aspek pembangunan guru.

3. OBJEKTIF KAJIAN

Tujuan utama kajian ini ialah untuk memeriksa sejauh manakah kepimpinan transformasional pengetua mempengaruhi stres dan kepuasan kerja. Tujuan kajian ini disimpulkan sebagai berikut, iaitu untuk mengenal pasti:

- 3.1 Mengenal pasti tahap amalan stail kepimpinan transformasional pemimpin sekolah, tahap stres dan tahap kepuasan kerja guru.
- 3.2 Mengenal pasti hubungan stail kepimpinan transformasional dengan stres dan kepuasan kerja guru.
- 3.3 Mengenal pasti pengaruh kepimpinan transformasional terhadap stres dan kepuasan kerja guru.
- 3.4 Untuk menguji sama ada model persamaan berstruktur (*structural equation modeling*-SEM) cadangan, sepadan (*good fit*) dengan data kajian.

4. SOALAN KAJIAN

- 4.1 Apakah tahap amalan stail kepimpinan transformasional pemimpin sekolah, tahap stres dan tahap kepuasan kerja guru?
- 4.2 Adakah terdapat hubungan stail kepimpinan transformasional dengan stres serta kepuasan kerja guru?
- 4.3 Adakah terdapat pengaruh kepimpinan transformasional terhadap stres dan kepuasan kerja guru?
- 4.4 Sejauh manakah model persamaan berstruktur (*structural equation modeling*-SEM) cadangan sepadan (*good fit*) dengan data kajian?

5. KEPENTINGAN KAJIAN

Tujuan kajian ini adalah untuk memeriksa dan mengkaji hubungan antara stail kepimpinan transformasional dengan stres dan kepuasan kerja guru. Dari segi tubuh ilmu, kajian ini diharap akan menyumbang kepada pertambahan khazanah ilmu berkaitan kepimpinan pendidikan dan pengurusan sumber manusia dalam alam persekolahan di Malaysia.

6. LIMITASI KAJIAN

Kajian dan keputusan kajian ini terbatas kepada kejujuran responden memberi respons. Respons terhadap instrumen kajian pula hanya melibatkan guru-guru mata pelajaran yang sedang berkhidmat di sekolah menengah yang dipilih sebagai responden kajian sahaja. Pengertian bagi setiap pemboleh ubah hanya terhad kepada pentakrifan yang dikemukakan dalam definisi operasional sahaja.

7. DEFINISI OPERASIONAL

Kepimpinan Transformasional

Ialah pemimpin yang menggerakkan pengikut supaya lebih komited terhadap usaha untuk mencapai matlamat melalui penetapan hala tuju yang jelas, membangunkan sumber manusia serta melakukan perubahan di sekolah (Jantzi & Leithwood, 1995).

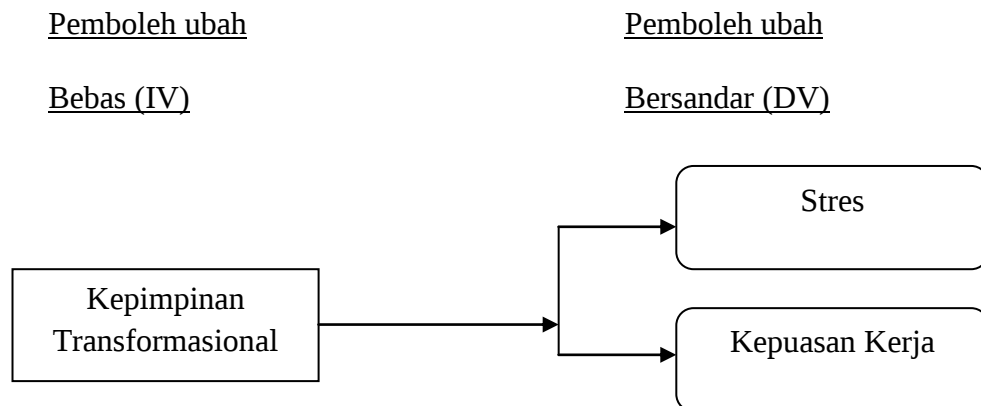
Stres

Stres kerja guru merujuk kepada keadaan yang berkaitan dengan perbezaan antara jangkaan guru tentang peranan mengajar dan pengalaman bekerja sebenar. (Schutz & Long, 1988). Stres kerja guru ialah emosi negatif yang dialami oleh seorang guru semasa menjalankan tugas (Kyriacou, 1987).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merujuk kepada emosi yang menyenangkan, hasil daripada penilaian terhadap pencapaian kerja, peranan kerja yang jelas dan persekitaran mengajar yang menyeronokkan (Chung & Wing, 2006).

8. KERANGKA KAJIAN



Rajah 1.1 : Kerangka Kajian

9. METODOLOGI KAJIAN

9.1 Reka bentuk Kajian

Kajian yang dijalankan ini merupakan kajian korelasi berbentuk tinjauan rentasan (*cross sectional*). Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk melihat mengumpul data kajian.

9.2 Pensampelan

a. Populasi dan Saiz Sampel

Populasi kajian ini terdiri daripada guru mata pelajaran yang sedang berkhidmat di 60 buah sekolah menengah di Zon Utara. Guru mata pelajaran yang menjadi populasi kajian ini adalah guru-guru yang sedang mengajar di sekolah kajian, tetapi tidak termasuk lapan (8) orang pihak pengurusan dan guru-guru mata pelajaran yang mengajar kurang daripada setahun di sekolah kajian.

Kaedah pensampelan rawak mudah digunakan bagi memilih responden yang memberi respons terhadap soal selidik kuantitatif. Responden yang dipilih pula adalah dalam kalangan guru mata pelajaran yang sudah berkhidmat di sekolah berkenaan melebihi setahun bagi memperoleh data yang relevan seperti yang disarankan (Bass, 1985).

Soal selidik skala *Likert* merupakan instrumen utama diedarkan di 60 sekolah menengah cemerlang yang dikenal pasti. Bagi setiap sekolah, seramai 6 responden dipilih dalam kalangan guru mata pelajaran. Oleh itu, sebanyak 360 borang soal selidik telah diedarkan secara serahan langsung dan pungutan langsung. Jumlah responden ini adalah mencukupi seperti yang dicadangkan oleh Comrey dan Lee (1992) dalam Pett, Lackey dan Sullivan (2003), iaitu jika jumlah sampel sebanyak 50 adalah sangat lemah, 100 adalah lemah dan 200 adalah mencukupi.

Berdasarkan Jadual Penentuan Saiz Sampel oleh Krejcie dan Morgan (1970) pula, bagi jumlah populasi seramai 3488, sejumlah 346 responden disarankan. Bagaimanapun, sejumlah 360 set soal selidik telah diedarkan ke sekolah bagi mengelak keciciran instrumen dan kemungkinan respons yang tidak lengkap. Jumlah tersebut adalah memenuhi saranan iaitu dalam analisis SEM, bilangan responden yang diperlukan adalah antara 150 hingga 400 orang (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2006).

9.3 Instrumen

Dalam kajian ini terdapat tiga pemboleh ubah utama iaitu stail kepimpinan transformasional, stres dan kepuasan kerja. Instrumen kajian ini terdiri daripada empat bahagian. Bahagian A ialah instrumen *The Principal Leadership Questionnaire* (PLQ) oleh Jantzi dan Leithwood (1996) digunakan untuk mengukur kepimpinan transformasional pengetua. Bahagian B ialah instrumen *Teacher Stress Inventory* (TSI) oleh Schutz dan Long (1988) bagi mengukur stres guru. Bahagian C ialah instrumen *Teaching Satisfaction Scale* (TSS) oleh Chung dan Wing (2006) bertujuan mengukur kepuasan kerja guru. Bahagian D pula mengandungi item berhubung demografi responden dan latar belakang sekolah.

Dalam kajian ini, item-item instrumen menggunakan pengukuran skala pemeringkatan satu hingga lima (1 - 5), iaitu “1 = Sangat Tidak Setuju” hingga “5 = Sangat Setuju”. Responden dikehendaki memilih skala jawapan yang telah disediakan seperti dalam Jadual 1 berikut.

Jadual 1 : Skala Pemeringkatan Instrumen PLQ

Skor	Singkatan Skala	Penerangan Skala
1	STS	Sangat Tidak Setuju
2	TS	Tidak Setuju
3	ASTS	Antara Setuju dan Tidak Setuju
4	S	Setuju
5	SS	Sangat Setuju

10. Kajian Rintis

Sebelum kajian sebenar dijalankan, kajian rintis telah dijalankan bertujuan menguji kesahan dan kebolehpercayaan item-item instrumen. Kajian rintis telah ditadbir dalam kalangan guru mata pelajaran di tiga buah sekolah menengah cemerlang di Daerah Kubang Pasu. Sejumlah 120 soal selidik telah diedarkan semasa kajian rintis. Jumlah tersebut mencukupi untuk analisis faktor kerana memenuhi saranan (Hair et al., 2006).

10.1 Kebolehpercayaan Instrumen

Kebolehpercayaan instrumen diukur berdasarkan pekali Cronbach Alfa. Indeks kebolehpercayaan Cronbach Alfa (α) adalah antara .00 hingga 1.00. Nilai pekali Cronbach kurang .60 adalah dianggap rendah dan tidak diterima, manakala nilai melebihi .80 adalah dianggap baik (Sekaran, 2003).

Keputusan kajian rintis menunjukkan nilai *inter-item correlation* instrumen kepimpinan transformasional, stres dan kepuasan kerja yang diuji adalah melebihi nilai .30. Indeks kebolehpercayaan (α) konstruk kepimpinan transformasional berada antara julat .85 hingga .86, konstruk stres antara julat .85 hingga .89, dan kepuasan kerja .87. Keputusan kajian rintis ini membuktikan bahawa instrumen kajian ini mempunyai nilai kebolehpercayaan (α) yang diterima pakai bagi membolehkan instrumen diguna untuk kajian sebenar. Keseluruhan indeks kebolehpercayaan instrumen kajian ini diperakui secara empirikal mempunyai nilai kebolehpercayaan yang tinggi seperti yang disarankan (Nunnally, 1978).

11. Interpretasi Skor Min

Interpretasi skor min 1.00 hingga 1.80 menunjukkan tahap sangat rendah, skor min 1.81 hingga 2.60 menunjukkan tahap rendah, skor min 2.61 hingga 3.40 menunjukkan tahap sederhana, skor min 3.41 hingga 4.20 menunjukkan tahap tinggi, dan skor min 4.21 hingga 5.00 menunjukkan tahap sangat tinggi. Jadual 2 berikut menunjukkan interpretasi skor min bagi pemboleh ubah dalam kajian ini.

Jadual 2 : Interpretasi Skor Min

Skor Min	Interpretasi Skor Min
1.00 hingga 1.80	Sangat Rendah
1.81 hingga 2.60	Rendah
2.61 hingga 3.40	Sederhana
3.41 hingga 4.20	Tinggi
4.21 hingga 5.00	Sangat Tinggi

12. Interpretasi Skor Pekali Korelasi

Julat beta antara +/- .91 hingga +/- 1.00, menunjukkan pengaruh yang sangat kuat, nilai +/- .71 hingga +/- .90 menunjukkan pengaruh yang kuat, nilai +/- .41 hingga +/- .70 menunjukkan pengaruh yang sederhana, nilai +/- .21 hingga +/- .40 menunjukkan pengaruh yang lemah tetapi jelas dan nilai +/- .01 hingga +/- .20 menunjukkan pengaruh yang sangat lemah serta hampir tiada pengaruh (Hair et al., 2006). Jadual 3 berikut menunjukkan interpretasi kekuatan hubungan.

Jadual 3 : Interpretasi Kekuatan Hubungan

Julat Pekali	Kekuatan Hubungan
$\pm .91$ hingga ± 1.00	Sangat Kuat
$\pm .71$ hingga $\pm .90$	Kuat
$\pm .41$ hingga $\pm .70$	Sederhana
$\pm .21$ hingga $\pm .40$	Lemah tetapi hubungannya jelas
$\pm .01$ hingga $\pm .20$	Sangat lemah, hampir tiada hubungan

13. Analisis Data dan Dapatan Kajian

13.1 Profile Responden

Data yang dianalisis dalam kajian ini melibatkan 341 soal selidik ($N = 341$). Jumlah ini adalah memenuhi kehendak seperti yang diusulkan oleh Tabachnick dan Fidell (2007). Profil responden berdasarkan jantina menunjukkan jumlah guru wanita seramai 231 orang, mewakili 68% daripada jumlah responden. Manakala jumlah guru lelaki pula seramai 110 orang, mewakili 32% daripada jumlah responden. Profil responden berdasarkan tempoh perkhidmatan pula menunjukkan seramai 138 orang (41%) berkhidmat melebihi 16 tahun, 122 orang (35%) berkhidmat antara 11 hingga 15 tahun, 65 orang (19%) berkhidmat antara enam hingga 10 tahun, dan hanya 16 orang (5 %) sahaja yang tempoh perkhidmatan antara satu hingga lima tahun.

Seterusnya profil responden berdasarkan latar belakang akademik pula menunjukkan 56 orang (16%) berkelulusan ijazah sarjana, 273 orang (80%) berkelulusan ijazah pertama dan 12 orang (4%) adalah berkelulusan diploma. Profil responden berdasarkan umur pula menunjukkan 62 orang (18%) berumur 50 tahun ke atas, 79 orang (23%) berumur antara 45 hingga 49 tahun, 94 orang (28%) berumur antara 40 hingga 44 tahun, 73 orang (21%) berumur antara 35 hingga 39 tahun, 26 orang (8%) berumur antara 30 hingga 34 tahun dan 5 orang (2%) berumur antara 25 hingga 29 tahun, serta dua orang (1%) berumur kurang daripada 24 tahun.

13.2 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif kajian ini diaplikasikan bagi menjawab soalan kajian pertama, iaitu melalui penilaian skor min (M) dan sisihan piawai (SP) setiap pemboleh ubah.

Soalan kajian pertama

Apakah tahap amalan stail kepimpinan transformasional pemimpin sekolah, tahap stres dan tahap kepuasan kerja guru?

13.2.1 Tahap Amalan Kepimpinan Transformasional

Keseluruhan amalan kepimpinan transformasional pemimpin sekolah kajian diamalkan pada tahap tinggi, dengan skor min ($M = 4.18$) dan sisihan piawai ($SP = .34$). Tahap stres juga pada tahap tinggi ($M = 3.53$, $SP = .18$). Demikian juga tahap kepuasan kerja guru berada pada tahap tinggi ($M = 4.19$, $SP = .52$). Jadual 4 berikut menjelaskan skor min, sisihan piawai dan tahap pemboleh ubah yang dikaji.

Jadual 4: Tahap Pemboleh ubah

Dimensi	Min (M)	Sisihan Piawai (SP)	Tahap
KT	4.18	.34	Tinggi
ST	3.53	.18	Tinggi
KP	4.19	.52	Tinggi

Secara keseluruhannya, keputusan ini menjelaskan bahawa pengetua sekolah menengah yang dikaji mengamalkan stail kepimpinan transformasional pada tahap tinggi. Tahap stres dan kepuasan guru juga berada pada tahap tinggi.

14. Analisis Model Persamaan Berstruktur (SEM)

Keputusan analisis ini menjawab soalan kajian kedua, ketiga dan keempat.

Soalan kajian kedua

Adakah terdapat hubungan stail kepimpinan transformasional dengan stres serta kepuasan kerja guru?

Soalan kajian ketiga

Adakah terdapat pengaruh kepimpinan transformasional terhadap stres dan kepuasan kerja guru?

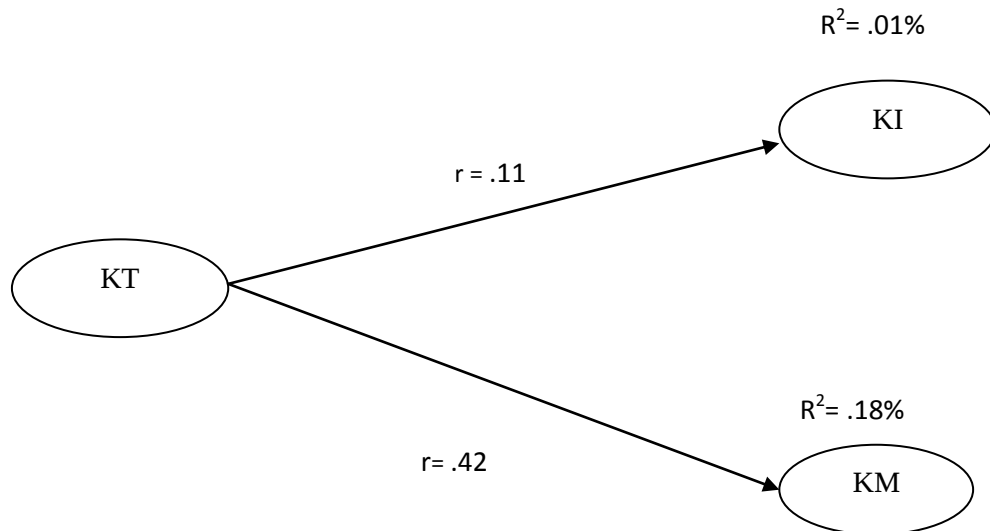
Soalan kajian keempat

Sejauh manakah model persamaan berstruktur (*structural equation modeling*-SEM) cadangan sepadan (*good fit*) dengan data kajian?

Keputusan analisis model persamaan berstruktur (*Structural Equation Modeling*-SEM) menunjukkan tidak terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan transformasional dengan tahap stres guru ($r = .11$, $C.R = 1.48$; $p = .137$, $p > .05$). Ini kerana sesuatu pemberat itu dikatakan signifikan jika nisbah kritikal (*critical ratio* - $C.R$) bagi pemberat tersebut nilainya melebihi 1.96 ($C.R > 1.96$) iaitu pada aras signifikan .05 (Byrne, 2001). Dalam hubungan ini, oleh kerana nilai nisbah kritikal ($C.R. = 1.48$) adalah kurang daripada 1.96 ($C.R. < 1.96$), maka hubungan ini adalah tidak signifikan. Sebaliknya amalan kepimpinan transformasional pula mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja guru ($r = .42$, $C.R = 6.35$). Keputusan analisis kajian ini menjelaskan bahawa amalan kepimpinan transformasional tidak menyumbang kepada peningkatan tahap stres guru. Sebaliknya amalan kepimpinan transformasional menyumbang kepada peningkatan tahap kepuasan kerja guru di sekolah kajian. Jadual 5 dan Rajah 2 berikut menunjukkan pengaruh langsung (*direct effect*) pemboleh ubah kajian ini.

Jadual 5 : Pengaruh Langsung (Standardized Total Effect)

	Kepimpinan Transformasional	Critical ratio - C.R	Tahap signifikan (p)
Stres	.11	1.48	.137
Kepuasan Kerja	.42	6.35	P <.001



R^2 = Regresi berganda

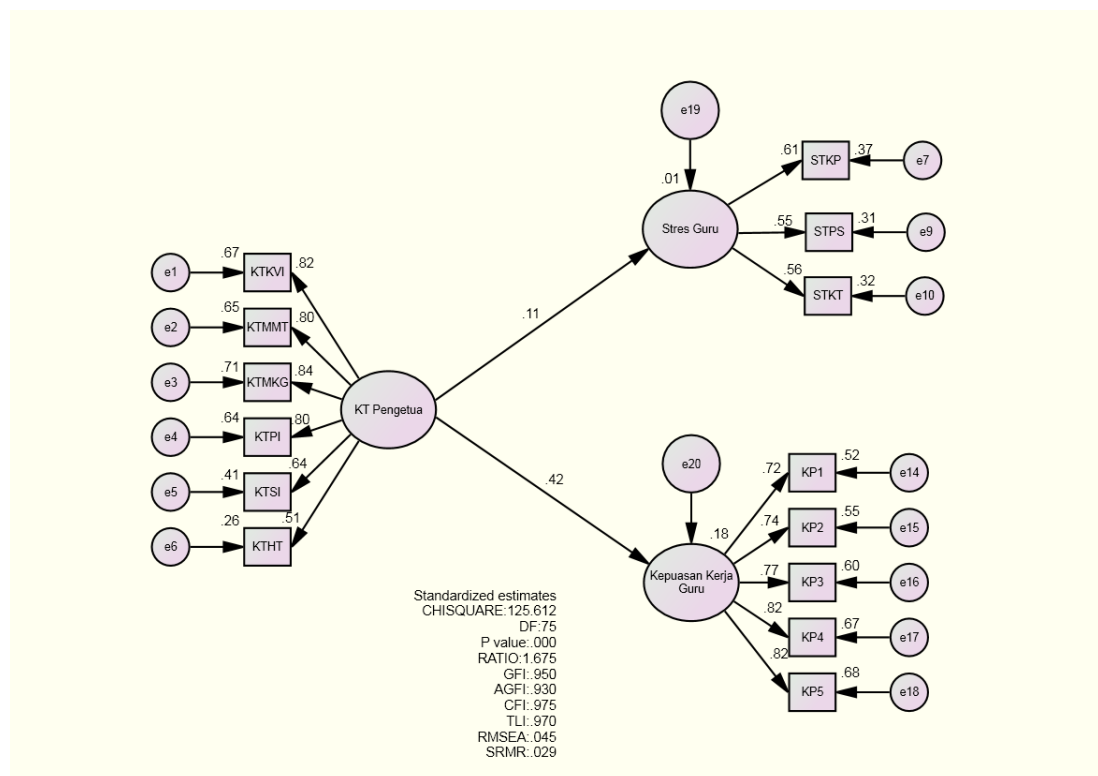
Nota: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$ (N = 341 guru)

(Petunjuk dan terma ralat tidak termasuk dalam penjelasan)

Rajah2 : Keputusan Analisis Pengaruh

Berdasar Rajah 2 di atas, menunjukkan pengaruh kepimpinan transformasional terhadap variasi kepuasan kerja adalah sebanyak 18%. Keputusan kajian menunjukkan 18% varian dalam kepuasan kerja guru diterangkan oleh enam dimensi kepimpinan transformasional. Pengaruh langsung ini bermaksud bahawa tahap kepuasan kerja guru mata pelajaran akan meningkat jika pemimpin sekolah berterusan mengamalkan stail kepimpinan transformasional.

Analisis pengesahan faktor (CFA) model persamaan berstruktur (SEM) kajian ini menunjukkan nilai kesepadan model dengan data yang baik. Ini kerana hampir kesemua indeks pengukuran (ratio = $1.675 < 3$, GFI = $.950 > .90$, CFI = $.975 > .92$, TLI = $.970 > .92$, RMSEA dan SRMR $< .80$) adalah memenuhi ketetapan indeks kesepadan yang disarankan (Brown, 2006 ; Hair et al., 2006). Jadual 1 berikut menunjukkan indeks kesepadan model persamaan berstruktur (SEM).



Rajah 1 : Model Persamaan Berstruktur (SEM)

Petunjuk:

KT = Kepimpinan Transformasional

ST = Stres Guru

KP = Kepuasan Kerja Guru

Jadual 5: Indeks Kesepadanan Model Persamaan Berstruktur

<i>Indeks Pengukuran</i>	<i>Model 1 (Cadangan)</i>	<i>SEM Model 2 (Akhir)</i>	<i>Ketetapan Nilai Kesepadanan</i>
χ^2/df (ratio)	1.988	1.675	≤ 3.00
<i>GFI</i>	.889	.950	$\geq .90$
<i>CFI</i>	.932	.975	$\geq .92$
<i>TLI</i>	.926	.970	$\geq .92$
<i>RMSEA</i>	.059	.045	$\leq .08$
<i>SRMR</i>	.042	.029	$\leq .08$

Nota:

GFI : Goodness of Fitness Index
CFI : Comparative Fit Index
TLI : Tucker-Lewis Index
RMSEA : Root Mean Square of Error Approximation
SRMR : Standardized Root Mean Square Residual

Berdasarkan dapatan kajian dan perbincangan di atas, secara keseluruhannya stail kepimpinan transformasional dalam kalangan pemimpin sekolah diamalkan pada tahap tinggi serta mempengaruhi tahap kepuasan kerja guru. Namun sebaliknya, kepimpinan transformasional ditemui tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan stres guru di sekolah kajian.

15. Implikasi Dapatan Kajian

Berdasarkan sorotan literatur, kerangka teoretikal dan dapatan kajian yang diperbincangkan, dapatan kajian ini menyumbang serta memberikan implikasi kepada pelbagai pihak berkepentingan. Keputusan kajian ini memberikan gambaran terkini berkaitan tahap amalan kepimpinan transformasional, stres dan kepuasan kerja di sekolah. Keputusan kajian ini turut memberi implikasi kepada Institut Aminuddin Baki (IAB), pemimpin serta peneraju sekolah, guru mata pelajaran, pengkaji akan datang serta pembangunan profesional.

15.1 Implikasi Ke atas Teori

Bukti empirikal yang ditunjukkan telah menyediakan penjelasan yang terkini berhubung persepsi terhadap amalan kepimpinan transformasional dalam alam persekolahan di Malaysia. Demikian juga penjelasan berhubung isu stres dan kepuasan kerja dalam kalangan guru. Berdasarkan analisis CFA dan dapatan kajian, dapatlah dirumuskan bahawa keseluruhan dapatan kajian ini memberi implikasi terhadap usaha pengukuhan teori yang dikaji. Dapatan kajian ini menyumbang kepada pertambahan literatur dan khazanah ilmu berhubung teori kepimpinan transformasional, stres dan kepuasan kerja, khususnya dalam bidang pendidikan.

15.2 Implikasi Ke atas Teori Kepimpinan Transformasional

Dapatan kajian ini menyokong teori kepimpinan transformasional yang disarankan oleh Burns (1978), Bass (1985), Bass dan Avolio (1994), Leithwood (1994) serta Jantzi dan Leithwood (1996) yang mengemukakan bahawa pemimpin yang mengamalkan stail kepimpinan transformasional berupaya meningkatkan tahap kepuasan kerja pengikut. Dalam konteks kajian ini, dapatan analisis model persamaan berstruktur menunjukkan terdapat pengaruh langsung kepimpinan transformasional ke atas kepuasan kerja guru di sekolah-sekolah yang dikaji. Keputusan kajian ini menunjukkan hubungan yang signifikan dan menyokong teori asal (Burns, 1978; Bass, 1985; Leithwood, 1994; Jantzi & Leithwood, 1996) serta beberapa dapatan kajian lalu di luar negara (Solomon, 2007; Ross & Gray, 2006; Layton, 2003; Barnett, McCormick & Connors, 2001). Mengikut Burns (1978), pemimpin yang mengamalkan kepimpinan transformasional akan mempengaruhi pengikut, merubah kepercayaan dan nilai, serta meningkatkan hierarki keperluan.

Merujuk kepada dapatan kajian ini, maka dirumuskan bahawa kepimpinan transformasional menyumbang kepada kepuasan kerja guru mata pelajaran di sekolah-sekolah yang dikaji. Ini bermakna teori kepimpinan transformasional yang asalnya dikemukakan oleh Bass (1985) dalam organisasi ketenteraan dan perniagaan, boleh diaplikasikan dalam alam persekolahan di Malaysia.

16. Rumusan dan Cadangan Kajian

Keputusan kajian ini menyokong teori dan dapatan kajian lalu tentang kepimpinan transformasional serta pengaruhnya terhadap tahap kepuasan kerja guru. Bagaimana pun, dapatan kajian ini tidak menyeluruh dan bersifat sementara kerana batasan-batasan kajian yang diperjelaskan sebelum ini. Walau pun begitu, kajian ini mencadangkan supaya pemimpin sekolah mengamalkan stail kepimpinan transformasional dalam usaha meningkatkan kepuasan kerja guru. Saranan ini sepadan dengan dapatan kajian terdahulu yang menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan antara stail kepimpinan transformasional dengan kerja guru.

Namun demikian, didapati amalan kepimpinan transformasional tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan stres guru di sekolah kajian. Bagi analisis model persamaan berstruktur (*structural equation modeling-SEM*), didapati model yang dimodifikasi adalah sepadan dengan data kajian ini serta memenuhi ketetapan indeks kesepadanan yang disarankan (Brown, 2006 ; Hair et al., 2006). Bagaimana pun, hasil kajian ini bukanlah satu dapatan menyeluruh dan muktamad kerana faktor limitasi kajian yang diperjelaskan sebelum ini serta data yang dianalisis hanya berlandaskan respons bagi item dalam instrumen kajian ini sahaja.

Namun demikian, pemimpin sekolah dalam masa yang sama dicadangkan supaya mengamalkan beberapa stail kepimpinan lain kerana sifat yang berbeza dalam kalangan pemimpin sepatutnya diamalkan dalam situasi yang berbeza. Para pengkaji, sependapat dengan menyatakan bahawa tiada satu stail atau model kepimpinan yang sesuai dengan semua sekolah. Perkara ini dijelaskan oleh Bossert, Dwyer, Rowan dan Lee (1982: 38); *“Like earlier leadership studies... no single style of management seems appropriate for all schools... principals must find the style and structures most suited to their own local situation”*. Pendekatan *one size fits all* adalah tidak berkesan untuk diaplikasikan dalam semua situasi dan keadaan.

Walaupun stail kepimpinan transformasional tidak mempunyai hubungan signifikan dengan stres guru, namun dapatan ini adalah juga bersifat sementara dan tidak menyeluruh. Seterusnya dicadangkan kajian lanjutan bagi melihat secara lebih meluas dan secara perbandingan amalan stail kepimpinan yang lain dalam mempengaruhi tahap stres dan kepuasan kerja guru.

Di samping itu, oleh kerana kajian ini hanya menggunakan kaedah kuantitatif melalui edaran borang soal selidik untuk mengumpul data, pengkaji seterusnya disarankan menggunakan kaedah temu bual dan pemerhatian untuk dianalisis secara kualitatif. Memandangkan kajian ini tidak menganalisis secara perbandingan, maka pengkaji seterusnya disarankan membuat analisis perbandingan bagi mempelbagaikan khazanah ilmu, khususnya dalam bidang kepimpinan pendidikan.

Rujukan

- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahway, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (3rd ed.). New York : Free Press.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York : Harper & Row Publishers.
- Crow & Crow (1980). *Psikologi Pendidikan Untuk Perguruan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis with reading*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Money, A. H., Samouel, P, & Page, M. (2007). *Research methods for business*. USA: John Wiley & Sons, Ltd.
- Jorlah Md. Saad. (2009). *Tingkah laku kepimpinan pengajaran dan kepimpinan transformasional dalam kalangan pengetua kanan dan pengetua biasa di sekolah cemerlang serta pengaruhnya ke atas komitmen guru*. Tesis Sarjana Tidak Terbit. Universiti Utara Malaysia.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J (1997). *Commitment in workplace: Theory, research and Application*. California: Sage Publications.