

KEPIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KEPUASAN KERJA GURU DAN PERANAN IKLIM SEKOLAH SEBAGAI MEDIATOR***Mohd Akhmarudi Mohd Yusoff****Siti Noor Ismail****Anis Salwa Abdullah**

Universiti Utara Malaysia

mohd.akhmarudi@gmail.com*ABSTRACT**

The role of principals is getting more crucial and challenging nowadays. Principals have to be smart to choose and suit the best leadership styles to be implemented in schools. Thus, the relationships between transformational leadership, school climate, and teachers' job satisfaction were explored. It examined on how this style of leadership impacted education, specifically the implications for school climate and teacher job satisfaction. This study tested the direct effect of transformational leadership on teachers' job satisfaction and the indirect effect of the relationship through the school climate as a mediator. A strong, effective transformational leadership will produce high-level job satisfaction, while the school climate acts as a driving force to pursue the goals. The effectiveness of these two elements enhances the job satisfaction of teachers in order to ensure the success of educational institutions. A total of 355 teachers were selected randomly from 18 secondary schools with high academic achievement in the State of Kelantan. The study collected the data through a cross-sectional survey method. The questionnaire consisted of 44 items. The IBM SPSS software was implemented to analyze the correlation and regression tests. The Pearson correlation analysis showed positive and significant relationships between the three variables, namely the strong correlation for transformational leadership and school climate ($r=.75, p<.01$), as well as between transformational leadership and job satisfaction ($r=.76, p<.01$). Besides, the correlation was high between school climate and job satisfaction ($r=.93, p<.01$) as well. The regression analysis for the effect of transformational leadership on teachers' job satisfaction showed that $R^2=.58, p<.01$ was significant. The beta value showed that the transformational leadership contributed 0.76 (76%), significantly affecting job satisfaction. The multiple regression analysis of transformational leadership and school climate on teachers' job satisfaction confirmed that $R^2=.87, p<.01$ was significant. However, beta values showed that transformational leadership contribution decreased to 0.14 (14%) significantly affected teachers' job satisfaction as the school climate predictor was included in the regression model. The beta value showed that school climate contributed 0.82 (82%), significantly influenced teachers' job satisfaction, and acted as a partial mediator variable for transformational leadership and teachers' job satisfaction. The finding of this study proposes significant transformational leadership relationships to influence school climate and enhance teachers' job satisfaction. Thus, the study suggests that transformational leadership should be practiced by all principals to enhance a healthy school climate and job satisfaction.

Keywords: *Transformational leadership, Transformational leadership, Job satisfaction, Teachers, Secondary schools*

PENGENALAN

Pengetua dan pemimpin pendidikan lain perlu bijak memilih gaya kepimpinan yang akan diamalkan di institusi pendidikan. Kepimpinan transformasional yang unggul berperanan besar dalam menghasilkan modal insan yang berkualiti tinggi, yang pastinya jika diamalkan di sekolah secara tidak langsung mampu mempengaruhi sistem pendidikan di negara ini. Oleh itu, gaya kepimpinan ini diterokai dan dikenal pasti dalam kajian ini, termasuk kesan yang ditunjukkan oleh kepimpinan tersebut terhadap iklim sekolah dan kepuasan kerja guru di sekolah-sekolah menengah yang menunjukkan pencapaian akademik yang tinggi.

PENYATAAN MASALAH

Kajian ini menumpukan kepada tiga pemboleh ubah utama iaitu kepimpinan transformasional, iklim sekolah dan kepuasan kerja guru. Tinjauan literatur dalam bidang kepimpinan pendidikan sehingga kini akur bahawa gaya kepimpinan lazimnya menyumbang kepada pelbagai impak sama ada positif dan negatif. Namun, para pengetua sering kali mencari-cari gaya kepimpinan terbaik untuk diamalkan bagi memupuk iklim sekolah yang sihat serta meningkatkan kepuasan kerja guru. Justeru, pengetua harus mempertimbangkan sama ada gaya kepimpinan mereka berupaya memberikan kesan yang baik dalam setiap situasi. Tumpuan setiap pemimpin transformasional lebih berpusat dan berfokus berbanding gaya kepimpinan yang lain, di samping menunjukkan keperihatinan secara individu kepada kakitangan dalam membina hubungan yang tulen. Walaupun visi pemimpin transformasional ini selalunya mencabar, namun kakitangan di bawah kepimpinan ini meletakkan kepercayaan yang tinggi dan mula berusaha mencapai tujuan yang dianggap mustahil sebelum ini (Wynn, 2019). Maka, cabaran kepada para pengetua kini ialah untuk memikul tanggungjawab yang lebih berat dalam memacu pencapaian sekolah ke peringkat yang lebih cemerlang. Pengetua juga perlu meningkatkan tahap kepimpinan secara konsisten yang bersesuaian dengan perubahan yang sentiasa berlaku dalam dunia pendidikan serta perkembangan kemajuan negara (KPM, 2018).

Justeru, aspek tingkah laku kepimpinan perlu diberikan fokus yang mendalam memandangkan aspek tersebut merupakan penentu kepada prestasi dan kualiti pengajaran dan pembelajaran di sekolah (Yahya Don & Yaakob Daud, 2011). Walau bagaimanapun, pembangunan modal insan dan pembangunan kerjaya guru turut perlu diberikan perhatian yang wajar dalam melaksanakan amalan kepimpinan tersebut. Ini disebabkan oleh kepimpinan sekolah selama ini lebih menumpukan perhatian kepada keceriaan sekolah serta pencapaian akademik pelajar sahaja, sedangkan pembangunan diri dan kerjaya guru merupakan strategi yang akan menjamin peningkatan prestasi pelajar serta keberkesanan sekolah (Rosnah Ishak, Muhammad Faizal A. Ghani & Saedah Siraj, 2014).

TINJAUAN LITERATUR

Kepimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja

Aydin, Sarier, dan Uysal (2013) menjelaskan bahawa banyak hasil kajian telah dianalisis menggunakan kaedah meta-analisis dalam menentukan pengaruh gaya kepimpinan pentadbir sekolah terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi guru. Hasil penyelidikan menunjukkan bahawa secara khususnya, gaya kepimpinan transformasional telah mempengaruhi kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi secara positif. Apabila gaya kepimpinan pentadbir berubah menjadi transformasional, secara tidak langsung kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada tahap guru akan meningkat.

Hubungan yang sederhana, positif, serta signifikan wujud antara kepimpinan transformasional dengan kepuasan kerja guru secara keseluruhannya, begitu juga dengan hubungan antara setiap komponen kepimpinan transformasional dengan kepuasan kerja guru. Selain itu, pengetua harus memberikan

perhatian yang lebih mendalam bagi mengembangkan kecekapan kerja berpasukan serta menunjukkan keprihatinan dan kepercayaan yang baik kepada guru melalui tingkah laku kepemimpinan transformasional yang berkesan (Tesfaw, 2014). Oleh itu, persepsi guru terhadap keberkesanan pemimpin dan kepuasan kerja secara keseluruhannya didapati berkaitan secara signifikan dengan tingkah laku kepemimpinan (Menon, 2014).

Amalan kepemimpinan transformasional oleh pemimpin sekolah dan kepuasan kerja guru berada pada tahap tinggi, serta wujud hubungan yang signifikan antara kedua-dua pemboleh ubah. Pemimpin harus sentiasa memastikan prestasi kepemimpinan berada pada tahap yang tinggi untuk menyumbang kepada hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja dan komitmen guru (Abdul Wahab, Mohd Fuad, Ismail, & Majid, 2014).

Pelaksanaan kepemimpinan transformasi dalam pentadbiran sekolah dalam kalangan guru sangat tinggi, begitu juga dengan tahap kepuasan kerja guru. Wujud hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan transformasional pengetua dengan kepuasan kerja guru. Malah, wujud juga keperluan untuk mengekalkan penerapan dan amalan kepemimpinan transformasional pada tahap tinggi dalam kalangan pengetua dengan menyediakan kursus latihan, seminar, dan ceramah tentang gaya kepemimpinan transformasional serta bidangnya, dan kesannya terhadap perkembangan dan evolusi proses pengajaran dan pembelajaran (Haji & Jubran, 2016).

Kepimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan inovasi organisasi berada di atas tahap purata dan hubungan positif yang signifikan wujud antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja. Komponen kepemimpinan transformasional, iaitu faktor pertimbangan individu merupakan komponen yang paling berkesan dalam meramal kepuasan kerja (Ghanbari & Eskandari, 2013).

Kepimpinan transformasional dapat mengatur persekitaran kerja yang kurang politikal dan akan memberikan kesan positif terhadap kepuasan kerja guru. Sebaiknya pentadbir harus mengetahui manfaat dan kesilapan yang kritikal tentang gaya kepemimpinan yang berbeza, kerana ini boleh mempengaruhi persepsi politik organisasi seterusnya mempengaruhi kepuasan kerja. Mereka perlu mempertimbangkan potensi dan kemampuan pekerja dengan mempraktikkan tingkah laku kepemimpinan transformasional yang lebih menonjol serta mewujudkan persekitaran yang bermotivasi dan kurang politikal, yang akan menjurus kepada kepuasan kerja mereka (Saleem, 2015).

Pertimbangan individu dan rangsangan intelektual mempengaruhi kepuasan kerja kakitangan. Rangsangan intelektual berkaitan secara positif dengan kepuasan kerja, sebaliknya pertimbangan secara individu berkaitan secara negatif dengan kepuasan kerja. Malah, karisma atau inspirasi pemimpin didapati tidak mempengaruhi kepuasan kerja (Hanaysha et al., 2012).

Persepsi guru terhadap motivasi dan tingkah laku pelajar mempunyai kesan yang paling besar, kerana kedua-dua pemboleh ubah tersebut meramalkan tekanan, pengajaran yang berkesan, dan kepuasan kerja yang signifikan dalam kalangan peserta. Oleh itu, kepuasan kerja guru bertindak sebagai faktor panduan terhadap keberkesanan sekolah. Apabila guru berpuas hati dengan amalan kerja mereka di sekolah, maka guru-guru akan lebih mudah didampingi dan didekati (Collie et al., 2012). Situasi ini akan mendorong kepada kepuasan kerja, yang merupakan keadaan emosi positif serta menyenangkan, hasil dari penghargaan yang diberikan bagi setiap tugas atau pengalaman yang memberangsangkan bagi setiap kakitangan bawahannya (Demirtaú, 2010).

Klim Sekolah dan Kepuasan Kerja

Klim sekolah mempengaruhi kepuasan kerja guru pada tahap tinggi. Dimensi kejayaan dan kesatuan dijelaskan dengan min tertinggi, manakala dimensi dengan min terendah adalah tanggungjawab.

Sementara itu, tahap kepuasan kerja dalam kalangan guru juga berada pada tahap tinggi. Dimensi ciri-ciri kerjaya menyumbang nilai min tertinggi, manakala dimensi dengan min terendah adalah gaji dan pendapatan lain yang berkaitan. Selain itu, terdapat enam aspek iklim sekolah yang mempengaruhi kepuasan kerja guru, termasuk standard prestasi, tanggungjawab, kesatuan, ganjaran, kejayaan, dan kepimpinan (Trepurtharata & Tayiam, 2014).

Selain itu, iklim sekolah mempengaruhi produktiviti dan keberkesanan guru, serta kemampuan guru untuk memberikan perkhidmatan kepada pelajar dalam menyediakan persekitaran pembelajaran yang selesa dan memberikan perkhidmatan kepada masyarakat secara keseluruhan. Keadaan ini mempengaruhi peluang peribadi untuk berkembang secara profesional dan personal, yang diharapkan dapat mempengaruhi proses pengajaran dan pembelajaran di sekolah, serta output sekolah dari segi pencapaian pelajar (Aladenusi & Ayodele, 2014).

Di samping itu, iklim sekolah turut menyumbang kepada perasaan yang mendalam tentang amalan kerja terhadap ciri-ciri organisasi, yang akan memberi kesan dalam menentukan tingkah laku dan sikap kakitangan. Iklim sekolah sangat penting untuk mempengaruhi kepuasan kerja peribadi, dan juga mempengaruhi kecekapan kerja (Collie, Shapka, & Perry, 2012).

Sebagai hasilnya, tahap kepuasan kerja guru sangat tinggi dan memberi kesan positif terhadap tujuan seterusnya matlamat pendidikan menjadi kenyataan. Sebuah sekolah yang mempunyai guru yang berada pada tahap kepuasan kerja yang tinggi mampu menyumbang pendidikan yang berkualiti dan berupaya melahirkan pelajar yang berjaya. Selain itu, mereka dapat memperoleh faedah yang signifikan dengan memanfaatkan kerja yang seimbang dalam lingkungan pentadbir, pelajar, dan ibu bapa (Demirtaú, 2010).

TUJUAN DAN OBJEKTIF KAJIAN

Kajian ini bertujuan untuk mengukur tahap kepimpinan transformasional, iklim sekolah, dan kepuasan kerja, di samping menguji hubungan dan pengaruh yang wujud antara ketiga-tiga pemboleh ubah kajian. Manakala objektif kajian ini ialah:

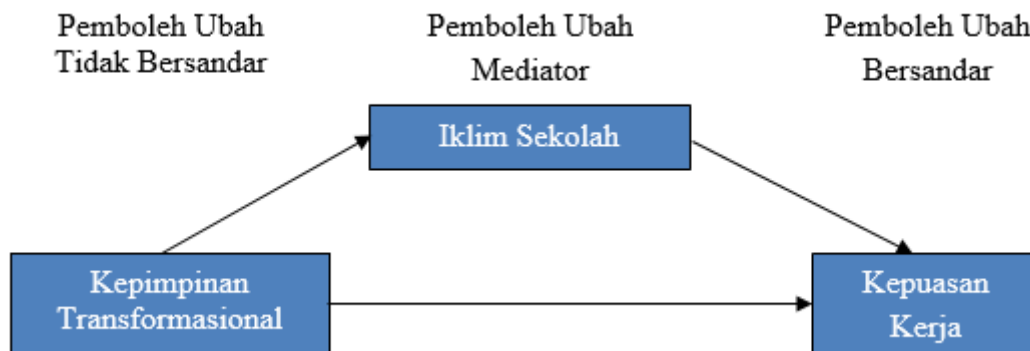
1. Mengukur tahap kepimpinan transformasional, iklim sekolah, dan kepuasan kerja.
2. Mengenal pasti hubungan antara kepimpinan transformasional, iklim sekolah, dan kepuasan kerja.
3. Mengkaji peranan kepimpinan transformasional sebagai peramal terhadap kepuasan kerja.
4. Menganalisis peranan iklim sekolah sebagai mediator bagi hubungan antara kepimpinan transformasional dengan kepuasan kerja.

METODOLOGI

Reka Bentuk dan Kerangka Kajian

Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui kaedah tinjauan keratan rentas bagi menuji persepsi guru terhadap kepimpinan transformasional, iklim sekolah, dan kepuasan kerja di sekolah menengah berprestasi tinggi di Kelantan, Malaysia. Kerangka kajian pula diadaptasi berdasarkan model yang dibangunkan dalam kajian Femke Geijsel, Peter Sleegers, & Rudolf van den Berg (1999) bagi kepimpinan transformasional dan model yang dibangunkan dalam kajian James Griffith (2003) bagi kepuasan kerja. Manakala bagi iklim sekolah, model yang dibangunkan dalam kajian Johnson, Stevens & Zvoch (2007) telah disesuaikan untuk kajian ini. Secara keseluruhan, kerangka ini dibangunkan berasaskan model kausal bermediator yang menjelaskan bahawa keadaan pengenalanpastian boleh dilaksanakan bagi model parametrik, yang melibatkan interaksi serta membandingkan beberapa laluan

yang diperantarakan oleh pemboleh ubah mediator (iklim sekolah) yang berada di antara pemboleh ubah tidak bersandar (kepimpinan transformasional) dan pemboleh ubah bersandar (kepuasan kerja) (Pearl, 2014), dijelaskan dalam Rajah 1.



Rajah 1. Kerangka Kajian

Populasi dan Persampelan

Populasi kajian ini melibatkan guru-guru yang sedang mengajar di 18 buah sekolah menengah berprestasi tinggi berdasarkan Gred Purata Sekolah (GPS) dalam Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) di Kelantan. Berdasarkan populasi guru terkini pada tahun 2019, jumlah guru di sekolah-sekolah berkenaan adalah seramai 4704 orang. Berpandukan jadual penentu saiz sampel Krejcie dan Morgan (1970), responden yang terlibat dalam kajian adalah dalam julat sekitar 354 hingga 357 orang guru. Maka, bagi memastikan bilangan sampel yang mencukupi diperolehi, sebanyak 25 set soal selidik diedarkan di sekolah-sekolah yang terlibat. Peratusan guru-guru yang memulangkan semula set soal selidik adalah 78.9% daripada kesemua 450 set soal selidik yang telah diedarkan. Maka, responden kajian ini adalah seramai 355 guru, yang telah dipilih melalui kaedah persampelan rawak mudah kerana ciri-ciri di setiap kategori sekolah adalah homogen.

Jumlah sampel kajian ini melibatkan seramai 218 guru perempuan (61.40%) dan 137 guru lelaki (38.60%). Responden yang berumur dalam lingkungan 31 hingga 35 tahun adalah seramai 5 orang (1.40%), umur 36 hingga 40 tahun adalah 55 orang (15.50%), umur 41 hingga 45 tahun 170 (47.90%), umur 46 hingga 50 tahun 125 (35.20%) dan umur 51 tahun dan ke atas seramai 137 (38.60%). Taburan sampel mengikut jantina dan umur adalah seperti di Jadual 1.

Jadual 1

Analisis Demografi

	Item Demografi	Kekerapan	Peratus
Jantina	Lelaki	137	38.6
	Perempuan	218	61.4
Umur	31 – 35 tahun	5	1.4
	36 – 40 tahun	55	15.5
	41 – 45 tahun	170	47.9
	46 – 50 tahun	125	35.2
	51 tahun dan ke atas	137	38.6

Instrumen

Instrumen untuk mengukur pemboleh ubah kepimpinan transformasional adalah *Transformational Leadership* dan *The Implementation of Large-Scale Innovation* (TLTILSIP) yang mengandungi 20 item. Instrumen ini terdiri daripada tiga dimensi, iaitu visi, pertimbangan individu, dan rangsangan intelektual telah diadaptasi daripada kajian oleh Femke Geijsel, Peter Sleegers, & Rudolf van den Berg (1999). Manakala instrumen untuk iklim sekolah telah diadaptasi daripada instrumen yang digunakan dalam kajian oleh Johnson, Stevens & Zvoch (2007). Instrumen ini terdiri daripada 21 item daripada lima dimensi, iaitu kolaborasi, inovasi instruksional, membuat keputusan, hubungan dengan pelajar, dan sumber sekolah. Instrumen kepuasan kerja guru pula terdiri daripada tiga item, yang telah diadaptasi daripada kajian James Griffith (2003) digunakan untuk mengukur pemboleh ubah kepuasan kerja. Kesemua item dalam soal selidik ini menggunakan skala 7 mata, iaitu selang antara 1-Sangat Tidak Setuju hingga 7-Sangat Setuju.

Hasil ujian kebolehpercayaan menyatakan bahawa nilai kebolehpercayaan bagi kepimpinan transformasional ($\alpha=.94$) dan iklim sekolah ($\alpha=.97$) sangat tinggi. Selain itu, nilai kebolehpercayaan bagi kepuasan kerja ($\alpha=.83$) adalah tinggi, seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 2.

Jadual 2

Nilai Alfa Cronbach

Pemboleh Ubah	Item	Alfa Cronbach	Interpretasi
Kepimpinan Transformasional	20	.94	Sangat tinggi
Iklim Sekolah	21	.97	Sangat tinggi
Kepuasan Kerja	3	.83	Tinggi

Analisis kenormalan dilakukan dengan merujuk kepada nilai *skewness* dan *kurtosis*. Hasil daripada ujian kenormalan ke atas 355 data responden menunjukkan bahawa data adalah bertabur secara normal, iaitu skor pengukuran boleh dipertimbangkan sebagai normal jika nilai menghampiri 0, iaitu nilai dalam julat -2.00 hingga 2.00 dianggap sebagai boleh diterima untuk mengesahkan taburan yang normal (George & Mallery, 2010). Kesemua nilai *skewness* adalah di antara -.26 dan -.06, seperti Jadual 3. Memandangkan kesemua data adalah normal, maka analisis parametrik boleh dilaksanakan.

Jadual 3

Ujian Kenormalan

Pemboleh Ubah	Skewness	Ralat Piawai	Kurtosis	Ralat Piawai
Kepimpinan Transformasional	-.26	.13	-.10	.26
Iklim Sekolah	-.17	.13	-.24	.26
Kepuasan Kerja	-.06	.13	-.47	.26

Pengumpulan Data

Pengkaji mengedarkan borang tinjauan untuk mengumpulkan data kuantitatif dalam soal selidik. Data kajian diuji melalui analisis korelasi Pearson, regresi linear dan berganda. Pengkaji mendapatkan kebenaran dari Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan (EPRD) dan juga dari Jabatan Pelajaran Negeri Kelantan untuk menjalankan kajian di sekolah-sekolah menengah yang terpilih. Pengkaji kemudiannya mengedarkan 25 borang soal selidik bagi setiap set kepada semua sekolah yang telah disenaraikan.

Berdasarkan objektif yang telah diperjelaskan, soalan kajian dan analisis data dinyatakan dalam Jadual 4, seperti berikut:

Jadual 4

Soalan Kajian dan Jenis Analisis Data

Soalan Kajian	Jenis Analisis Data
1 Apakah tahap kepimpinan transformasional, iklim sekolah, dan kepuasan kerja di sekolah menengah berprestasi cemerlang?	Deskriptif
2 Adakah terdapat hubungan antara kepimpinan transformasional, iklim sekolah, dan kepuasan kerja?	Korelasi
3 Adakah kepimpinan transformasional merupakan peramal terhadap kepuasan kerja?	Regrasi linear
4 Adakah iklim sekolah merupakan mediator bagi hubungan antara kepimpinan transformasional dengan kepuasan kerja?	Regrasi berganda

DAPATAN KAJIAN*Tahap Kepimpinan Transformasional, Iklim Sekolah dan Kepuasan Kerja*

Analisis min telah dilaksanakan bagi mendapatkan interpretasi tahap kepimpinan transformasional, iklim sekolah dan kepuasan kerja. Tafsiran min yang digunakan bagi mendapatkan interpretasi min yang lebih tepat untuk kajian ini dijelaskan dalam Jadual 5.

Jadual 5

Tafsiran Skor Min

Tahap	Skor 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

$(UL-LL)/NC = ((7-1)/5)=1.20$; UL:Had tertinggi, LL:Had terendah, NC: Bilangan sel
(Sumber: Alotaibi et al., 2017)

Analisis deskriptif menunjukkan skor min bagi kesemua pemboleh ubah kajian berada pada tahap tinggi, iaitu kepimpinan transformasional ($M=5.47$, $SP=.68$), iklim sekolah ($M=5.42$, $SP=.79$) dan kepuasan kerja ($M=5.43$, $SP=.79$), dijelaskan dalam Jadual 6.

Jadual 6

Analisis Statistik Deskriptif

Pemboleh Ubah	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Kepimpinan Transformasional	5.47	.68	Tinggi
Iklim Sekolah	5.42	.78	Tinggi
Kepuasan Kerja	5.43	.79	Tinggi

Hubungan Antara Kepimpinan Transformasional, Iklim Sekolah dan Kepuasan Kerja

Tafsiran kekuatan korelasi untuk mengukur hubungan antara kepimpinan transformasional, iklim sekolah, dan kepuasan kerja guru dijelaskan dalam Jadual 7.

Jadual 7

Interpretasi Nilai r

Nilai r	Interpretasi
0.00	Korelasi tidak wujud
0.10 - 0.39	Korelasi lemah
0.40 - 0.69	Korelasi sederhana
0.70 - 0.99	Korelasi tinggi
1.00	Korelasi sempurna

(Sumber: Dancey & Reidy, 2011)

Kekuatan hubungan antara kepimpinan transformasional, iklim sekolah, dan kepuasan kerja guru diperoleh melalui ujian korelasi Pearson, dan nilai korelasi antara pemboleh ubah ditafsirkan berdasarkan Jadual 8.

Jadual 8

Analisis Korelasi Pearson antara Kepimpinan Transformasional, Iklim Sekolah dan Kepuasan Kerja

Pemboleh Ubah	Min	Sisihan Piawai	1	2	3
1. Kepimpinan Transformasional	5.47	.68	1.00	.75**	.76**
2. Iklim Sekolah	5.42	.78		1.00	.93**
3. Kepuasan Kerja	5.43	.79			1.00

** p<.01 (2-ekor)

Nilai pekali Pearson dalam Jadual 5 menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara kepimpinan transformasional, iklim sekolah, dan kepuasan kerja guru ($p < .01$). Nilai r menunjukkan hubungan positif yang tinggi dan signifikan (Dancey & Reidy, 2011) antara kepimpinan transformasional dan iklim sekolah, $r = .75$, $n = 355$, $p < .01$. Maka pekali penentuan $r^2 = .56$, menunjukkan bahawa kepimpinan transformasional menyumbang 56.0% perubahan terhadap tahap iklim sekolah. Hubungan positif yang tinggi juga dikesan antara kepimpinan transformasional dan kepuasan kerja, $r = .76$, $n = 355$, $p < .01$. Maka pekali penentuan $r^2 = .58$ menunjukkan bahawa kepimpinan transformasional menyumbang 58.0% perubahan terhadap tahap kepuasan kerja. Selain itu, terdapat juga hubungan positif yang tinggi dan signifikan antara iklim sekolah dan kepuasan kerja, $r = .93$, $n = 355$, $p < .01$. Pekali penentuan, $r^2 = .86$, menunjukkan bahawa iklim sekolah menyumbang 86.0% perubahan terhadap tahap kepuasan kerja.

Kepimpinan Transformasional Sebagai Peramal Terhadap Kepuasan Kerja

Analisis regresi bagi pemboleh ubah kepimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja menunjukkan bahawa $R^2 = .58$, yang menjelaskan variasi kepuasan kerja yang berkaitan dengan perubahan pemboleh ubah peramal kepimpinan transformasional adalah sebanyak 58.0%, seperti dalam Jadual 9.

Jadual 9

Analisis Regresi Linear bagi Kepimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Pemboleh Ubah Tidak Bersandar	R ²	Ubah Suai R ²	F	p	Beta tidak terpiawai	Beta terpiawai
Kepimpinan Transformasional	.58	.57	478.51	.00	.89	.76

Nilai analisis regresi linear menunjukkan bahawa model dengan $R^2 = .58$ adalah signifikan, seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 6. Sumbangan kepimpinan transformasional ditunjukkan dalam nilai pekali standard. Nilai beta bagi kepimpinan transformasional $\beta = .76$ (75.9%) secara signifikan telah mempengaruhi kepuasan kerja, dengan nilai $p < .01$.

Iklm Sekolah Sebagai Mediator bagi Hubungan Antara Kepimpinan Transformasional Dengan Kepuasan Kerja

Analisis regresi berganda bagi kepimpinan transformasional dan iklim sekolah terhadap kepuasan kerja guru menunjukkan peningkatan nilai $R^2=.87$ yang signifikan, yang menjelaskan nilai varians bagi kepuasan kerja guru yang berkaitan dengan perubahan bagi dua (2) pemboleh ubah peramal, iaitu kepimpinan transformasional dan iklim sekolah adalah sebanyak 86.9%.

Nilai beta menunjukkan bahawa kepimpinan transformasi menyumbang $\beta=.14$ (14.0%) secara signifikan perubahan terhadap kepuasan kerja, namun nilai tersebut menunjukkan penurunan terhadap pengaruh ke atas kepuasan kerja apabila iklim sekolah dimasukkan dalam model regresi, dengan $p<.01$. Manakala nilai beta menunjukkan iklim sekolah menyumbang $\beta=.82$ (82.3%) terhadap kepuasan kerja, dan nilainya juga signifikan, dengan $p<.01$. Oleh itu, iklim sekolah disahkan sebagai pemboleh ubah mediator dengan kesan mediator separa kerana pengaruh kepimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja masih signifikan walaupun menunjukkan penurunan apabila iklim sekolah dimasukkan dalam model, seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 10.

Jadual 10

Analisis Regrasi Berganda bagi Kepimpinan Transformasional dan Iklim Sekolah Terhadap Kepuasan Kerja

Pemboleh Ubah Tidak Bersandar	Pemboleh Ubah Bersandar (Kepuasan Kerja)				
	Beta tak terpiawai	Ralat tak terpiawai	Beta terpiawai	t	p
Pemalar	.04	.13		.30	.76
Kepimpinan Transformasional	.16	.03	.14	4.72	.00**
Iklim Sekolah	.83	.03	.82	28.06	.00**
Nilai F		1165.81			.00**

** $p<.01$

Secara keseluruhannya, semua pemboleh ubah kajian berada pada tahap tinggi dengan skor min antara 5.42 hingga 5.47. Selain itu, terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepimpinan transformasional, iklim sekolah, dan kepuasan kerja guru. Kepimpinan transformasional menyumbang pengaruh yang tinggi dan signifikan terhadap kepuasan kerja, manakala iklim sekolah merupakan pemboleh ubah mediator yang menyumbangkan kesan mediator separa bagi hubungan antara kepimpinan transformasional dengan kepuasan kerja guru.

PERBINCANGAN

Kajian ini mendapati bahawa kepimpinan transformasional mempunyai hubungan yang signifikan, positif, dan kuat dengan iklim sekolah dan kepuasan kerja, yang menjelaskan semakin tinggi kepimpinan transformasional, semakin tinggi iklim sekolah dan kepuasan kerja guru di sekolah. Kajian terdahulu mengesahkan bahawa gaya kepimpinan transformasional menunjukkan keperihatinan terhadap kakitangan dalam membina hubungan yang tulen (Wynn, 2019) yang akan mendorong kepada kepuasan kerja (Demirtaú, 2010; Tesfaw, 2014; Menon, 2014; Saleem, 2015; Haji & Jubran, 2016), sama ada pada peringkat individu mahu pun peringkat pasukan (Braun, Peus, Weisweiler, & Frey, (2013).

Dapatan kajian ini juga menunjukkan iklim sekolah dan kepuasan kerja guru berkorelasi positif pada tahap yang lebih tinggi, dan hubungan ini signifikan. Iklim sekolah sangat penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja peribadi (Trepurtharata & Tayiam, 2014), dan juga mempengaruhi kecekapan kerja (Collie, Shapka, & Perry, 2012).

Lebih-lebih lagi, amat penting untuk diperhatikan bahawa kepimpinan transformasional juga merupakan peramal yang mempengaruhi kepuasan kerja guru secara signifikan. Gaya kepimpinan transformasional mempengaruhi kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi secara positif (Jalal R. M. Hanaysha, et al., 2012). Apabila gaya kepimpinan pentadbir berubah menjadi transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasi tahap guru akan meningkat (Aydin, Sarier, & Uysal, 2013). Prestasi kepimpinan yang tinggi akan menyumbang kepada kepuasan kerja dan komitmen guru (Jamalullail Abdul Wahab, Che Fuzlina Mohd Fuad, Hazita Ismail, & Samsidah Majid, 2014; Ghanbari & Eskandari, 2013).

Kesan pengantara juga telah dikenal pasti bagi hubungan antara kepimpinan transformasional dengan kepuasan kerja guru. Kesan kepimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru secara langsung adalah signifikan, begitu juga dengan iklim sekolah yang bertindak sebagai pemboleh ubah mediator yang dilaksanakan dalam model. Memandangkan kesan langsung bagi kedua-dua pemboleh ubah ini adalah signifikan, maka kesan pengantara separa telah dikesan dan disahkan. Oleh itu, iklim sekolah didapati menjadi pemboleh ubah mediator bagi hubungan antara kepimpinan transformasional dan kepuasan kerja guru, kerana iklim sekolah telah mempengaruhi produktiviti dan keberkesanan guru, serta merangsang peluang peribadi untuk berkembang secara profesional dan peribadi (Aladenusi & Ayodele, 2014).

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Kajian ini merumuskan bahawa kepimpinan transformasional meningkatkan iklim sekolah dan kepuasan kerja. Oleh itu, melalui kajian ini penemuan tersebut menunjukkan bukti yang signifikan dan menggambarkan hubungan positif kepimpinan transformasional dengan pengukuran yang objektif terhadap iklim sekolah dan kepuasan kerja di institusi pendidikan. Kajian ini juga menggariskan beberapa sumbangan terhadap teori dan penyelidikan dan diharapkan penemuan ini akan memperkaya bidang ini dan memberi inspirasi kepada penyelidikan kepimpinan pelbagai peringkat pada masa depan.

Justeru, kajian ini menyumbang secara signifikan terhadap teori dan bidang ilmu dengan menjelaskan peranan kepimpinan transformasional, begitu juga dengan peranan iklim sekolah sebagai mediator yang turut menyumbang kepada kepuasan kerja guru dalam meningkatkan keberkesanan sekolah serta memberikan implikasi dari sudut teori, dasar dan amalan. Dari sudut teori, kajian ini diharapkan dapat menyumbang kepada pembangunan dan perkembangan literatur tentang kepimpinan transformasional, iklim sekolah dan kepuasan kerja, khususnya di sekolah menengah berprestasi tinggi. Selain itu, dari sudut dasar, pihak yang berkepentingan dan pemegang taruh perlu peka dengan perkembangan bidang kepimpinan, agar dapat menyediakan platform latihan dan bimbingan yang lebih praktikal secara berterusan kepada para pengetua. Dari sudut amalan, para pemimpin sekolah perlu mempraktikkan amalan tersebut di institusi masing-masing mengikut kesesuaian.

Kajian masa depan dicadang agar dapat mempertimbangkan pemboleh ubah lain untuk dimasukkan dalam kajian untuk meningkatkan kesan kepuasan kerja guru. Sama ada pemboleh ubah ini akan bertindak sebagai mediator atau moderator, kewujudan pemboleh ubah baru perlu dipertimbangkan. Selain itu, analisis model struktur harus dikembangkan untuk menguji pengaruh ketiga-tiga pemboleh ubah, iaitu kepimpinan transformasional, iklim sekolah, dan kepuasan kerja guru, untuk meningkatkan model ini dengan berkesan dalam meningkatkan kepuasan kerja guru di sekolah.

Kesimpulannya, kajian terhadap pengetua untuk memastikan gaya kepimpinan yang diamalkan, serta sama ada pengetua mengubah gaya mereka bergantung pada keadaan atau masalah di hadapan mereka adalah bermanfaat untuk dilaksanakan. Sehubungan dengan itu juga, data harus sentiasa dikumpulkan daripada para guru dari semasa ke semasa untuk menentukan penilaian sendiri terhadap pengetua mengenai gaya kepimpinan yang paling efektif dalam membangun iklim sekolah yang sihat dan meningkatkan kepuasan kerja guru.

RUJUKAN

- Jamalullail Abdul Wahab, Che Fuzlina Mohd Fuad, Hazita Ismail, & Samsidah Majid. (2014). Headmasters' transformational leadership and their relationship with teachers' job satisfaction and teachers' commitments. *International Education Studies*, 7(13), 40–48.
- Aladenusi, O., & Ayodele, K. O. (2014). Counterproductive behaviour and job performance among secondary school teachers : School climate as a mediator. *Journal of Education and Practice*, 5(8), 198–204.
- Aydin, A., Sarier, Y., & Uysal, S. (2013). The effect of school principals' leadership styles on teachers' organizational commitment and job satisfaction. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 13(2), 806–811.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270–283. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>
- Collie, R. J., Shapka, J. D., & Perry, N. E. (2012). School climate and social–emotional learning: Predicting teacher stress, job satisfaction, and teaching efficacy. *Journal of Educational Psychology*, 104(4), 1189–1204. <http://doi.org/10.1037/a0029356>
- Dancey, C., & Reidy, J. (2011). *Statistics without maths for psychology. Book* (5th ed.). Rotolito Lombarda, Italy: Prentice-Hall.
- Demirtaú, Z. (2010). Teachers' job satisfaction levels. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 9, 1069–1073. <http://doi.org/doi:10.1016/j.sbspro.2010.12.287>
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson.
- Ghanbari, S., & Eskandari, A. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and organizational innovation. *International Journal of Management Perspective*, 1(4), 81–94.
- Haj, S. J., & Jubran, A. M. (2016). The extent of principals' application of the transformational leadership and its relationship to the level of job satisfaction among teachers of Galilee Region. *Journal of Education and Practice*, 7(11).
- Jalal R. M. Hanaysha, Khawaja Khalid, Nik Kamariah Nik Mat, Fosa Sarassina, Muhd Yahya Abd Rahman, & Ahmad Sazali Zakaria. (2012). Transformational leadership and job satisfaction. *American Journal of Economics*, 145–148. <http://doi.org/DOI: 10.5923/j.economics.20120001.32>
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2018). *Laporan Tahunan 2017 Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia*. Putrajaya.
- Rosnah Ishak, Muhammad Faizal A. Ghani & Saedah Siraj. (2014). Amalan kepimpinan organisasi pembelajaran di sekolah berprestasi tinggi Malaysia. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*. 1(2). 1-12.
- Saleem, H. (2015). The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 563 – 569.
- Tesfaw, T. A. (2014). The relationship between transformational leadership and job satisfaction: The case of government secondary school teachers in Ethiopia. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(6), 903–918. <http://doi.org/https://doi.org/10.1177/1741143214551948>
- Treputtharata, S., & Tayiam, S. (2014). School climate affecting job satisfaction of teachers in primary education, Khon Kaen, Thailand. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116, 996 – 1000. <http://doi.org/doi: 10.1016/j.sbspro.2014.01.334>
- Wynn, S. C. (2019). *What research says about leadership styles and their implications for school climate and teacher job satisfaction. Master of Education Applied Research Projects*. Retrieved from https://digitalcommons.cedarville.edu/education_research_projects/7
- Yahya Don & Yaakob Daud (2011). Kompetensi emosi dan kepemimpinan transformasional di sekolah berkesan dan sekolah kurang berkesan. *Malaysian Journal of Learning and Instruction*. 8. 151-181.