

## AMALAN KEPIMPINAN TRANSFORMASI GURU BESAR DAN HUBUNGAN TAHAP KEPUASAN GURU SEKOLAH RENDAH DAERAH BARAT DAYA PULAU PINANG

### *LEADERSHIP PRACTICES OF HEADTEACHER TRANSFORMATION AND RELATIONSHIP OF SATISFACTION LEVEL OF PRIMARY SCHOOL TEACHERS IN SOUTHWEST PENANG DISTRICT*

**Kho Lee Ching<sup>1</sup>**  
**Mohd.Yusoff Mohd. Nor<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM) , Malaysia (Email: p105596@siswa.ukm.edu.my)

<sup>2</sup>Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM) , Malaysia (Email: yusoff1963@ukm.edu.my)

#### **Article history**

**Received date** : 13-11-2021

**Revised date** : 14-11-2021

**Accepted date** : 22-12-2021

**Published date** : 23-12-2021

#### **To cite this document:**

Ching, K. L., & Mohd Nor, M. Y. (2021). Amalan Kepimpinan Transformasi Guru Besar Dan Hubungan Tahap Kepuasan Guru Sekolah Rendah Daerah Barat Daya Pulau Pinang. *Jurnal Penyelidikan Sains Sosial (JOSSR)*, 4(13), 52 - 69.

**Abstrak:** *Kepimpinan merupakan keperluan yang harus dihadapi untuk membina kecemerlangan sekolah antara semua guru supaya dapat memacu ke arah mencapai objektif, misi, visi dan matlamat yang ditetapkan oleh pihak kementerian. Dalam pada itu, pelbagai kajian mendapati bahawa amalan kepimpinan transformasi Guru Besar berupaya meningkatkan kepuasan kerja guru khususnya di sekolah yang berhadapan tanggungjawab pendidikan yang kompleks dan mencabar. Tujuan penyelidikan ini dilaksanakan adalah untuk mengenal pasti tahap amalan kepimpinan transformasi Guru Besar dan tahap kepuasan kerja guru serta mengkaji hubungan antara amalan kepimpinan transformasi Guru Besar dan kepuasan kerja guru sekolah rendah daerah Barat Daya, Pulau Pinang. Kajian kuantitatif deskriptif berdasarkan kaedah tinjauan yang menggunakan soal selidik kepimpinan transformasi dan kepuasan kerja telah dijalankan ke atas 300 orang guru sekolah rendah daerah Barat Daya Pulau Pinang. Analisis data melibatkan skor min, peratusan, sisihan piawai, ujian-t dan ujian Anova dengan menggunakan perisian SPSS 20.0. Hasil kajian mendapati bahawa tahap amalan kepimpinan transformasi Guru Besar dan tahap kepuasan kerja guru sekolah rendah adalah sangat tinggi dan hubungan antara amalan kepimpinan transformasi Guru Besar dan kepuasan kerja guru adalah signifikan positif yang kuat. Implikasi penilaian prestasi pencapaian untuk menyempurnakan perancangan PPPM 2013-2025, pendedahan Guru Besar dengan perubahan Program National Professional Qualification for Educational Leadership (NPQEL), penguatkuasa program rakan peningkatkan sekolah (SIP+), Guru Besar meningkat pengetahuan tentang peranan dan guru peka menyuaikan diri perubahan persekitaran. Kesimpulannya, amalan kepimpinan transformasi Guru Besar dan kepuasan kerja guru adalah berkaitan untuk mejurus kepada kecemerlangan sekolah di samping merealisasikan misi dan visi KPM.*

**Kata kunci :** *Kepimpinan Transformasi, Kepuasan Guru, NPQEL, SIP+*

**Abstract:** *Leadership is a need that must be faced to build school excellence among all teachers in order to be able to drive towards achieving the objectives, missions, visions and goals set by the ministry. In that, various studies have found that the practice of transformational leadership of Professors seeks to improve teacher job satisfaction, especially in schools that face complex and challenging educational responsibilities. The purpose of this research is to identify the level of teacher transformation leadership practice and teacher job satisfaction level as well as examine the relationship between the transformation leadership practice of Professor and the job satisfaction of the southwest elementary school teacher, Penang. Descriptive quantitative studies based on survey methods that use the question of transformation leadership and job satisfaction have been conducted on 300 elementary school teachers in the Southwest district of Penang. Data analysis involved min, percentage, standard side, t-test and Anova tests using SPSS 20.0 software. The results of the study found that the level of master teacher transformation leadership practice and the level of job satisfaction of elementary school teachers was very high and the relationship between master teacher transformation leadership practice and teacher job satisfaction was significantly positively strong. Implications of achievement performance assessment to improve PPPM planning 2013-2025, exposure of professors with changes in NPQEL, strengthening of school improvement partner programs (SIP+), professors increasing knowledge about the role and sensitive teachers to adjust to environmental changes. In conclusion, the practice of leadership transformation of Professors and teacher job satisfaction are related leads to school excellence in addition to realizing the mission and vision of KPM.*

**Keywords:** *Transformational Leadership, Job Satisfaction, NPQEL, SIP+*

## **Pengenalan**

Sistem pendidikan yang berjaya dengan adanya kepimpinan dan kualiti pendidik yang cemerlang dapat menghasilkan modal insan demi pembangunan dan kemajuan negara akan datang. (Yahya Don, Aziah Ismail, dan Yaakub Daus, 2007). Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) memulakan 11 transformasi pendidikan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025. Dua transformasi utama dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia itu adalah mengubah pengajaran menjadi profesion dan fokus pada peningkatan kepemimpinan setiap sekolah dalam pendidikan tinggi. Hasil kajian Amin (2018), sektor pendidikan adalah kegiatan penting untuk menghasilkan pakar selaras dengan kemakmuran Revolusi Industri Keempat (IR4.0). Dalam arus pemodenan dan transformasi pendidikan negara ini, kepimpinan merupakan satu keperluan yang harus dihadapi untuk membina kecemerlangan sekolah antara semua guru supaya dapat memacu ke arah mencapai objektif, misi, visi dan matlamat yang ditetapkan oleh pihak kementerian.

Guru Besar yang merupakan penggerak dalam peningkatan semangat bekerja guru. Keupayaan Guru Besar dalam mempengaruhi semangat bekerja guru dengan kaedah yang disenangi dan dihargai menentukan keberkesanan kepimpinan Guru Besar. Justeru pengubahan minda, sikap, minda ataupun kelakuan orang bawahan dalam sesebuah organisasi merupakan kemampuan kepimpinan yang ideal agar melakukan perubahan perlu dititikberatkan selagi menyatupadukan keseluruhan anggota untuk mencapai visi Kementerian Pendidikan Malaysia. Selain itu, pemikiran optimis dan konsep kerja sepadan dengan pihak pentadbiran sekolah terutama Guru Besar perlu diamalkan oleh guru-guru memudahkan Guru Besar merealisasikan pelbagai dasar transformasi pendidikan yang dirancang di bawah kementerian pendidikan. Maka,

kebajikan dan kerjaya guru-guru perlu sentiasa dititikberatkan oleh Guru Besar supaya kepuasan kerja guru perlu ditingkatkan. Secara tidak langsung, kepuasan guru yang tinggi dapat memotivasikan mereka supaya mereka dapat menjana persekitaran pembelajaran yang kondusif dan meningkatkan kemahiran mengajar demi melahirkan insan yang sempurna.

### **Pernyataan Masalah**

Terdapat banyak kajian terhadap kesesuaian amalan kepimpinan dengan perubahan dan keperluan semasa sering dilakukan oleh para penyelidik bagi melonjakkan kecemerlangan akademik sekolah, selain meningkatkan prestasi kerja guru. Pengurusan sesebuah organisasi sekolah memberi kesan yang berlainan atas kepelbagaian amalan kepimpinan. Amalan kepimpinan tradisional yang lebih bersifat mengarah seperti kepimpinan autokratik merupakan gaya kepimpinan dominan yang diamalkan di sekolah (Sabarinah 2000 & Hallinger 2003). Hal ini menunjukkan pemimpin sekolah atau Guru besar lebih suka mengamalkan kepimpinan bersifat top-down secara sedar dan sebaliknya.

Dalam beberapa pembaruan sistem kerajaan ini telah menyebabkan kurang kepuashati antara guru-guru (Tahir et al. 2018). Situasi begini mengakibatkan sekumpulan guru telah menghasilkan idea untuk menyara awal atau bertukar kerjaya (Azizi Ahmad 2018). Selain itu, tanda-tanda ketidakpuasan kerja guru telah menunjukkan sikap ingkar, enggan membuat perubahan, telinga tempayan, malas, kekurangan semangat kekeluargaan, gagal menuruti arahan dan sebagainya (Hashamuddin, Mohd Rizal & Supia, 2013). Pernyataan masalah ini disokong dengan dapatan kajian Ooi dan Bity (2019) menyatakan bahawa Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) menerima isu segelintir guru telah memohon untuk pertukaran sekolah disebabkan Guru Besar. Jelas nampaknya, sebagai seorang pemimpin yang berkebolehan perlulah mengambil berat tentang isi ketidakpuasan kerja guru di bawah pimpinan mereka.

Kajian A Said & Hashim (2011) menerangkan punca utama yang mencipta keadaan pekerjaan yang diinginkan guru serta pencetus motivasi untuk guru-guru ialah Guru Besar. Walaupun peranan Guru Besar semakin mencabar namun tahap kepimpinan mereka masih perlu dipertingkatkan. Daripada kajian-kajian lepas telah menunjukkan perasaan tidak puas hati guru-guru disebabkan tindak balas daripada sesetengah Guru Besar amat mengecewakan iaitu tidak memahami dan tidak memberi penghargaan atas pengorbanan guru. Ketidakpuas hati pendidik atas kerja telah mengakibatkan enggan memberi komitmen atas permintaan Guru Besar (Amin et al. 2013).

Di sebaliknya, kepimpinan transformasi pula dapat disahkan sebagai satu daripada kepimpinan yang terkemuka dalam pengurusan di bidang pendidikan (Musa at et. 2014). Dapatan kajian itu disokong oleh Kulleh dan Aida (2018) yang menyatakan amalan kepimpinan transformasi Guru Besar dapat menjayakan objektif, misi, visi dan matlamat yang ditetapkan oleh pihak kementerian. Di sebaliknya tanggapan Wee Seng Huat & Mohammed Sani Ibrahim (2018) pula menjelaskan sekiranya kepuasan kerja guru tinggi, keusahaan guru dapat dikekalkan supaya menjadikan berwujud budaya dedikasi para pendidik dan meningkatkan pencapaian terhadap kecemerlangan sekolah. Melalui kajian literatur menunjukkan amalan kepimpinan transformasi merupakan amalan yang paling sesuai diamalkan oleh Guru Besar dan tahap kepuasan guru adalah bergantung pada amalan kepimpinan.

### **Tujuan dan Objektif Kajian**

Secara umumnya, kajian ini bertujuan mengetahui tahap amalan kepimpinan transformasi Guru Besar dan tahap kepuasan guru sekolah rendah di daerah Barat Daya Pulau Pinang serta hubungan di antaranya. Di samping kajian ini juga untuk mengetahui dimensi utama yang menyumbang kepada tahap kepuasan guru.

Secara khususnya, kajian ini berlandaskan objektif-objektif berikut :

1. Untuk mengetahui tahap amalan kepimpinan transformasi Guru Besar di daerah Barat Daya Pulau Pinang
2. Untuk mengetahui tahap kepuasan guru sekolah rendah di daerah Barat Daya Pulau Pinang
3. Untuk mengetahui hubungan tahap amalan kepimpinan transformasi Guru Besar dengan tahap Kepuasan Guru sekolah rendah di daerah Barat Daya Pulau Pinang.
4. Untuk mengetahui dimensi yang dominan menyumbang kepada tahap kepuasan guru sekolah rendah di daerah Barat Daya Pulau Pinang

### **Hipotesis Kajian**

Ho: Tidak terdapat hubungan amalan kepimpinan transformasi Guru Besar dengan tahap kepuasan Guru sekolah rendah daerah Barat Daya Pulau Pinang.

Ho: Tidak wujud faktor utama yang mempengaruhi kepada tahap kepuasan guru sekolah rendah daerah Barat Daya Pulau Pinang.

### **Kajian Literatur**

#### **Kepimpinan Transformasi**

Beberapa kajian lepas telah menunjukkan impak perubahan positif melalui amalan kepimpinan transformasi terhadap keberkesanan sekolah. Kecemerlangan sesebuah organisasi adalah bergantung daripada kepimpinan yang berkesan. (Rohana & Ahmad Martadha 2019, Leonard 2018, Cho & Lim 2018). Pandangan daripada Wu (2017), Avolio & Bass (2000), Riggio & Bass (2006), Xu et al. (2018) serta Rohana & Ahmad (2019), pemimpin yang mengamalkan kepimpinan transformasi merupakan teladan boleh dicontohi oleh orang bawahan kerana pemimpin jenis ini merupakan seorang yang selalu memberi motivasi, berkebolehan dalam penyampaian serta menetapkan misi, visi dan matlamat yang hendak dicapai oleh semua warga sekolah.

Hasil kajian Intan Salina (2017) menunjukkan bahawa penjelasan lebih mendalam tentang kepimpinan transformasi adalah kerjasama semua orang dalam organisasi adalah penting kerana dapat memupuk kesedaran dalam kalangan pekerja, sekali gus memberi inspirasi kepada usaha untuk menangani setiap cabaran. Kegigihan dalam mencapai pencapaian cemerlang di sekolah tidak seharusnya dijadikan alasan untuk pemimpin sekolah dan menyetepikan jasa dan sumbangan semua warga sekolah khususnya guru sekolah dan kakitangan sekolah. Pemimpin transformasi perlu mewujudkan hubungan harmoni dalam organisasi, yang akan memastikan hubungan baik jangka panjang dan meningkatkan kepercayaan antara pemimpin sekolah dan kakitangan sekolah.

Di samping itu, kajian penyelidikan kuantitatif yang berasaskan tinjauan rawak Sapna Rijal (2016) tentang pengaruh kepimpinan transformasi dan budaya organisasi mengenai organisasi pembelajaran: Satu analisis perbandingan sektor IT antara India dan Nepal yang terdiri daripada 400 soal selidik dijawab oleh pengurus dan eksekutif kanan dari jabatan organisasi terpilih. Dapatan kajian tersebut telah menunjukkan bahawa terdapat hubungan positif terhadap kepimpinan transformasi terhadap budaya organisasi dan semua dimensi budaya organisasi

menunjukkan kolerasi positif di kedua-dua negara. Manakala, penemuan kajian Anantha Raj al. et (2016) menyatakan kepimpinan transformasi Guru Besar sekolah dengan organisasi kesihatan guru sekolah rendah Kinta Selatan, Perak menunjukkan tahap kepimpinan transformasi Guru Besar berada di tahap sederhana ( $m=2.59$ ) dan kepuasan kerja guru adalah rendah ( $m=1.86$ ). Kajian juga menunjukkan hubungan yang signifikan antara tahap kepimpinan transformasi dengan kepuasan kerja guru ( $r=.138$ ,  $p=.000$ ) yang melibatkan seramai 275 orang responden dari 12 buah sekolah.

Malah, kajian Zaidatol & Soaib (2014) menunjukkan di bawah kepimpinan transformasi, perubahan tingkah laku memberi kesan yang lebih berpanjangan kepada merealisasikan visi sekolah. Hasil kajian ini disokong oleh Zawawi (1999) dan Zaidatol & Soaib (2014), yang menjelaskan bahawa staf sanggup memegang jawatan yang diserahkan oleh pemimpin transformasi. Lantaran itu, penyelidikan Jamilah Man dan rakan-rakannya (2016) telah mendapati pemimpin Maktab Rendah Sains Mara (MRSM) mengamalkan tahap amalan kepimpinan transformasi yang tinggi di MRSM zon utara, semenanjung Malaysia terutamanya dalam dimensi motivasi berinspirasi. Dapatan kajian itu juga menunjukkan bahawa tahap kualiti guru sekolah semakin tinggi disebabkan semakin tinggi amalan kepimpinan transformasi pemimpin MRSM. Hal demikian telah memperlihatkan kepentingan amalan kepimpinan transformasi dalam meningkatkan kualiti guru.

### **Kepuasan Kerja**

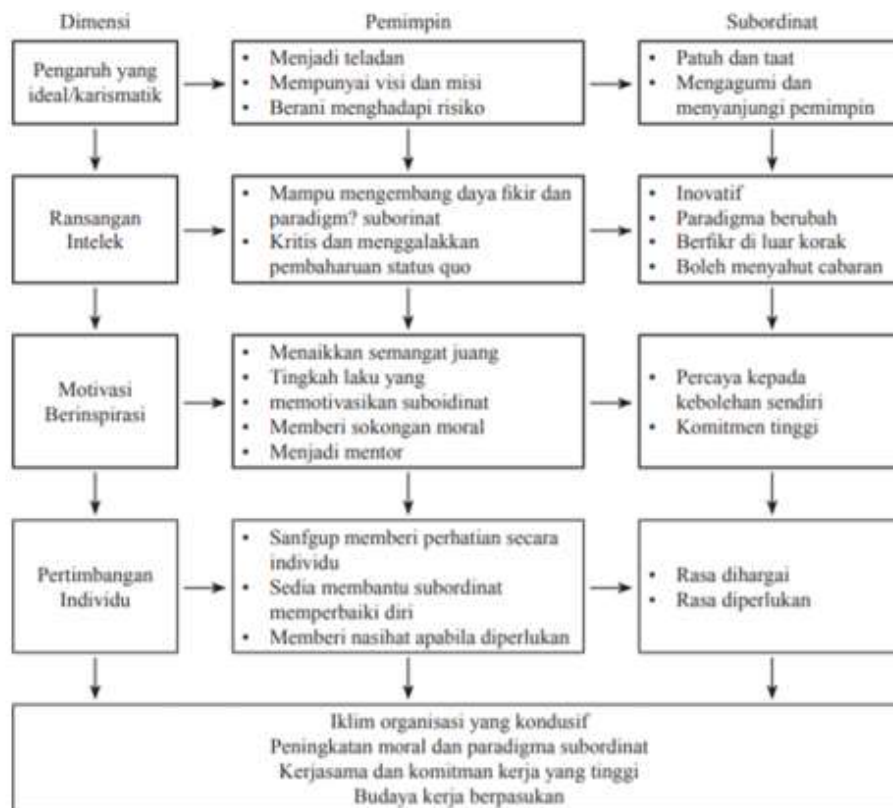
Kajian emperikal Danica Bakotić (2016) yang menggunakan kaedah kuantitatif menunjukkan terdapat hubungan signifikan antara kepuasan kerja 5806 pekerja Syarikat Croatia dengan prestasi organisasi. Maka boleh dikatakan bahawa elemen penting dalam peningkatan prestasi organisasi bergantung kepada kepuasan kerja pekerja. Kenyataan itu juga disokong oleh Reddy (2007) yang mengatakan kepuasan kerja ialah kepuasan yang diperolehi setelah berjaya menyempurnakan aliran kerja. Selain itu, kepuasan kerja seseorang pekerja dapat dikesan melalui penyesuaian keperluan pekerjaan dan persekitaran jikalau nilai dan harapan peribadinya seimbang dengan ciri kerja dan persekitaran kerjanya. (Locke, 1976).

Kajian Robbin (1989) menyatakan apabila kepuasan kerja seseorang pekerja tercapai, motivasinya akan meningkat mengakibatkan setiap tugas yang diamanahkan dalam pekerjaan akan dilakukan dengan sempurna. Sebagai contoh, jika tahap kepuasan seseorang orang bawahan tinggi akan menunjukkan sikap yang baik semasa melaksanakan urusan yang dipesan manakala kalau kepuasan kerja tidak dapat dipenuhi akan ada sikap yang negatif terhadap kerjanya. Dapatan ini turut disokong oleh Locke (1976), yang menyatakan bahawa keadaan emosi yang positif dan menyenangkan yang ditunjukkan oleh pekerja dalam kejayaan adalah hasil daripada kepuasan pekerja terhadap kerja. Kejayaan sesebuah organisasi juga berkait rapat dengan prestasi kerja seseorang pekerja. Kepuasan kerja pekerja boleh difahami sebagai faktor utama untuk memastikan kejayaan organisasi. (Mazlina Sulaiman, 2014).

Selain itu, tinjauan Mohamad Fuad Haji Ishak et al. (2015) terhadap 550 responden dalam kalangan guru KAFA di Selangor menunjukkan bahawa 507 responden mempunyai hubungan yang baik dengan rakan sejawat, dan 84% responden mempunyai hubungan yang baik dengan rakan sejawat dari segi saling bertukar fikiran, kerjasama, tanggungjawab dan bantuan. 36.7% guru berpuas hati dengan sifat rakan sekerja yang menyelesaikan tugas yang diberikan bersama-sama. Ini telah menunjukkan kepuasan kerja seseorang guru di sesebuah organisasi pendidikan bergantung dengan hubungan antara rakan sejawat.

### Teori Kepimpinan Transformasi Burns(1978), Bass (1985)

Teori kepimpinan transformasi ini mula dicadangkan oleh Downton (1973) dalam tajuknya “*Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process*”.Buku ini membincangkan keberkesanaan teori kepimpinan. Teori ini dicadangkan secara rasmi oleh James MacGregor Burns pada tahun 1978. Alston (2012) menegaskan bahawa Burns mentakrifkan kepimpinan transformasi sebagai tingkah laku pemimpin, yang mempengaruhi kekaguman, penghormatan dan kepercayaan pengikutnya.



**Rajah 1: Teori Kepimpinan Transformasi Burns (1978 dan Bass (1985)**

Sumber: Burns (1978 dan Bass (1985)

Dalam pandangan Bass pada tahun 1985, beliau menyatakan lebih banyak butiran tentang kepimpinan transformasi. Beliau mentakrifkan kepimpinan transformasi seperti ini sebagai mampu memenuhi keperluan orang bawahan untuk berubah, mencipta visi, membimbing perubahan dan melaksanakan perubahan yang memberi impak. Hubungan rapat antara pemimpin dan pengikut adalah penting untuk kepimpinan transformasi. Dalam hubungan rapat antara pemimpin dan orang bawahan, orang bawahan diberi tanggungjawab dan kuasa serta perlu menghapuskan halangan birokrasi yang boleh menjejaskan hubungan antara mereka. Selain itu, terutamanya dalam proses penyelesaian masalah membuat keputusan, memberi latihan dan cadangan, serta menggalakkan orang bawahan berkomunikasi secara terbuka untuk berkongsi idea dan maklumat penting. Dengan cara ini, pekerja bawahan akan berasa menarik, bermotivasi dan komited untuk menyiapkan tugas yang diberikan. Burns (1978) Teori kepimpinan transformasi yang disempurnakan oleh Bass (1985) membincangkan kepimpinan transformasi daripada empat dimensi utama, iaitu, memupuk pengaruh atau daya tarikan yang ideal, mewujudkan rangsangan intelek, pertimbangan peribadi, dan motivasi motivasi. Dimensi ini mengamalkan bentuk amalan kepimpinan berdasarkan prinsip kepimpinan transformasi. Mengikut teori yang dikaji, huraian dimensi praktikal transformasi seperti ditunjukkan rajah 1.

Beberapa kajian lepas telah menunjukkan impak perubahan positif melalui amalan kepimpinan transformasi terhadap keberkesanan sekolah. Kecemerlangan sesebuah organisasi adalah bergantung daripada kepimpinan yang berkesan. (Rohana & Ahmad Martadha 2019, Leonard 2018, Cho & Lim 2018). Pandangan daripada Wu (2017), Avolio & Bass (2000), Riggio & Bass (2006), Xu et al. (2018) serta Rohana & Ahmad (2019), pemimpin yang mengamalkan kepimpinan transformasi merupakan teladan boleh dicontohi oleh orang bawahan kerana pemimpin jenis ini merupakan seorang yang selalu memberi motivasi, berkebolehan dalam penyampaian serta menetapkan misi, visi dan matlamat yang hendak dicapai oleh semua warga sekolah.

Hasil kajian Intan Salina (2017) menunjukkan bahawa penjelasan lebih mendalam tentang kepimpinan transformasi adalah kerjasama semua orang dalam organisasi adalah penting kerana dapat memupuk kesedaran dalam kalangan pekerja, sekali gus memberi inspirasi kepada usaha untuk menangani setiap cabaran. Kegigihan dalam mencapai pencapaian cemerlang di sekolah tidak seharusnya dijadikan alasan untuk pemimpin sekolah dan mengetepikan jasa dan sumbangan semua warga sekolah khususnya guru sekolah dan kakitangan sekolah. Pemimpin transformasi perlu mewujudkan hubungan harmoni dalam organisasi, yang akan memastikan hubungan baik jangka panjang dan meningkatkan kepercayaan antara pemimpin sekolah dan kakitangan sekolah.

Di samping itu, kajian penyelidikan kuantitatif yang berasaskan tinjauan rawak Sapna Rijal (2016) tentang pengaruh kepimpinan transformasi dan budaya organisasi mengenai organisasi pembelajaran: Satu analisis perbandingan sektor IT antara India dan Nepal yang terdiri daripada 400 soal selidik dijawab oleh pengurus dan eksekutif kanan dari jabatan organisasi terpilih. Dapatan kajian tersebut telah menunjukkan bahawa terdapat hubungan positif terhadap kepimpinan transformasi terhadap budaya organisasi dan semua dimensi budaya organisasi menunjukkan kolerasi positif di kedua-dua negara. Manakala, penemuan kajian Anantha Raj al. et (2016) menyatakan kepimpinan transformasi Guru Besar sekolah dengan organisasi kesihatan guru sekolah rendah Kinta Selatan, Perak menunjukkan tahap kepimpinan transformasi Guru Besar berada di tahap sederhana ( $m=2.59$ ) dan kepuasan kerja guru adalah rendah ( $m=1.86$ ). Kajian juga menunjukkan hubungan yang signifikan antara tahap kepimpinan transformasi dengan kepuasan kerja guru ( $r=.138$ ,  $p=.000$ ) yang melibatkan seramai 275 orang responden dari 12 buah sekolah.

Secara kesimpulan, Teori kepimpinan transformasi Burns (1978) dan Bass (1985) digunakan dalam kajian ini disebabkan konsep kepimpinan transformasi Burns (1978) dan Bass (1985) telah menjelaskan dengan teliti tentang 4 dimensi amalan kepimpinan transformasi kepimpinan transformasi. Berdasarkan teori yang dikaji, perhubungan antara Guru Besar dan guru-guru di sekolah dalam setiap dimensi ini saling bergantung dan harus diamalkan secara menyeluruh agar mencapai matlamat dalam jangka masa yang ditetapkan bersama. Guru Besar yang berkepimpinan transformasi akan menunjukkan sifat individu yang berinspirasi, dapat merangsang guru-guru secara intelektual dan juga seorang yang berkarismatik. Selain itu, amalan Guru Besar yang berkepimpinan transformasi akan mempunyai perancangan yang tersusun supaya dapat menghasilkan budaya kerja yang kondusif dan bekerjasama dengan guru-guru dalam proses membuat keputusan. Guru Besar yang berkepimpinan transformasi yang seperti dinyatakan dalam model transformasi Burns(1978) dan Bass (1985), Guru Besar yang mempunyai halatuju akan memberangsangkan kebolehan guru-guru supaya mereka sentiasa mempunyai misi, visi dan fokus yang sama untuk mencapai matlamat yang ingin dicapai bersama iaitu anjakan transformasi untuk keguruan merupakan profesion dan menumpukan

kepada kenaikan prestasi kepimpinan ke arah tinggi pada setiap sekolah oleh Kementerian Pendidikan Malaysia.

### **Teori Dua Faktor Herzberg(1959)**

Teori Dua Faktor Herzberg juga dikenali dengan Teori Motivator-Hygiene adalah diperkenalkan oleh pakar psikologi Amerika Syarikat Frederick Herzberg pada tahun 1959 berdasarkan konsep kepuasan pekerja. Berdasarkan konsep teori ini, terdapat hubungan yang kuat antara motivasi pekerja dan kepuasan mereka. Pekerja yang berpuas hati dengan sesebuah organisasi adalah bermotivasi diri untuk mencapai objektif yang ditentukan oleh pihak organisasi di sebaliknya pekerja yang tidak berpuas hati tidak akan memotivasi diri untuk mencapai objektif organisasi. Maka itu, Herzberg pun menjalankan satu kajian dan melalui dapatan kajian tersebut. Beliau telah memperkenalkan dua jenis faktor organisasi: Faktor motivasi dan faktor hygiene.

Teori Dua Faktor Herzberg juga menegaskan bahawa kepuasan kerja dapat diwujudkan melalui aktiviti kerja faktor motivasi yang memberangsangkan. Faktor hygiene berfungsi untuk memenuhi keperluan fizikal, manakala faktor motivasi digunakan untuk memenuhi keperluan psikologi dan perkembangan diri seseorang guru. Hal ini menunjukkan kedua-dua faktor adalah tidak bersandar dan saling tidak mempengaruhi antara satu sama lain kerana berada pada hujung kontinum yang berlainan seperti dalam Rajah 2.



**Rajah 2: Teori Teori Dua Faktor Herzberg tentang Kepuasan Kerja dan Ketidakpuasan Kerja**

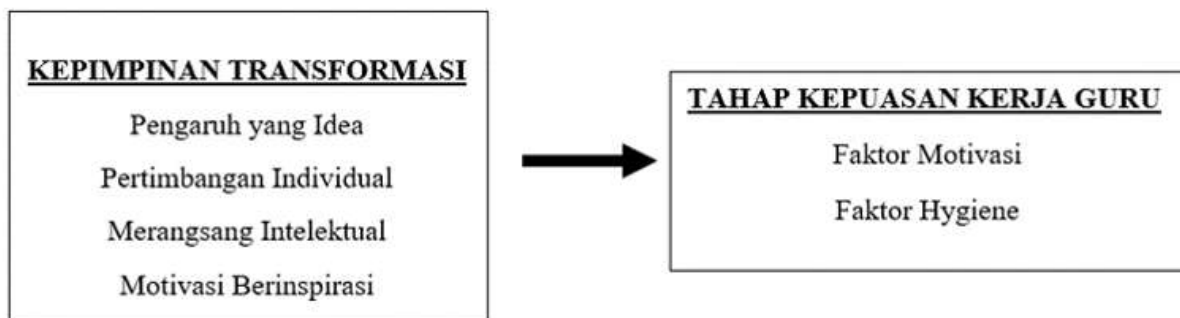
Kajian Tan dan Amna Waheed (2011) yang menggunakan kaedah kuantitatif dan tinjauan rawak menunjukkan tentang teori motivasi (hygiene) Herzberg dan kepuasan kerja di sektor runcit Malaysia: kesan pengantaraan cinta kepada wang yang melibatkan 152 orang responden di pusat beli-belah Bandar Sunway, Selangor telah menganalisis melalui regresi linear dalam memproses data didapati bahawa terdapat hubungan gaji dengan kepuasan kerja pekerja. Malahan kajian Badrol Hisham Abdullah Ishak dan Mahaliza Mansor (2019) terhadap 374 orang guru sekolah menengah Perak daripada 50 buah sekolah yang mengaplikasikan kaedah



kuantitatif dan kaedah tinjauan rentas dengan menggunakan instrumen soal selidik telah menunjukkan pengaruh organisasi pembelajaran dengan kepuasan kerja guru telah mempunyai hubungan signifikan antara tahap amalan organisasi pembelajaran dan kepuasan kerja keseluruhan ( $r=.41$ ,  $p=.00$ ). Pembelajaran berkumpulan ( $r = .298$ ,  $p = 0.00$ ) dapat meningkatkan kepuasan kerja orang bawahan. Dapatan kajian itu disokong oleh kajian kuantitatif yang menggunakan reka bentuk tinjauan melibatkan 173 orang responden yang dijalankan oleh Alia Yashak et al.(2020) telah menunjukkan tahap motivasi guru Pendidikan Islam sekolah menengah berada pada tahap tinggi ( $\text{min}=4.40$ ), dan analisis lanjut mendapati bahawa “kerja itu sendiri”, “pengiktirafan” dan “peluang memajukan diri” mempengaruhi secara signifikan terhadap tahap motivasi guru Pendidikan Islam sekolah menengah.

Dalam kajian ini Teori Dua Faktor Herzberg telah menjelaskan bahawa Guru Besar yang dapat memenuhi faktor motivasi seperti pencapaian, pengiktirafan, kemajuan kerja, peluang meningkat, pekerjaan itu sendiri dan tanggungjawab akan meningkatkan kepuasan kerja dari tahap kepuasan kerja yang rendah ke tahap kepuasan kerja yang lebih tinggi. Hal ini demikian keadaan yang sama juga berlaku dalam faktor hygiene iaitu jikalau faktor hygiene seperti dasar organisasi, penyeliaan, keselamatan kerja, keadaan tempat kerja, hubungan interpersonal, kehidupan peribadi, gaji dan status, kepuasan kerja tidak dapat dipenuhi, kepuasan pekerja akan bergerak dari tahap ketidakpuasan kerja rendah ke tahap ketidakpuasan kerja tinggi.

### Kerangka Konsep Kajian



**Rajah 3 : Kerangka Konsep Kepimpinan dan Tahap Kepuasan Kerja Guru**

Carta aliran bagi keseluruhan kajian ini seperti yang dinyatakan dalam Rajah 3 merupakan kerangka konsep kajian ini. Kerangka konsep kajian ini dibangunkan melalui kajian literatur secara mendalam bagi melihat asas-asas Teori Kepimpinan Transformasi Burns (1978) dan Teori Kepimpinan Transformasi Bass (1985) serta Teori Dua Faktor Herzberg (1959) yang bersangkutan dengan persekitaran bidang pendidikan negara ini.

Kerangka konsep ini menunjukkan hubungan di antara dimensi-dimensi yang dipraktikkan di sekolah rendah di mana terdapat suatu hubungan langsung antara amalan kepimpinan transformasi Guru Besar dan kepuasan kerja guru. Melalui Rajah 3, amalan kepimpinan transformasi Guru Besar merupakan pemboleh ubah bebas, manakala pemboleh ubah bersandar ialah kepuasan kerja guru. Empat dimensi utama yang mempengaruhi amalan kepimpinan transformasi Guru Besar iaitu pengaruh yang ideal, rangsangan intelektual motivasi, berinspirasi dan pertimbangan individu. Di sebaliknya dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru iaitu faktor motivasi dan faktor hygiene. Hal ini bermakna kepuasan kerja guru adalah bersandar kepada amalan kepimpinan transformasi Guru Besar. Hal ini demikian dimensi amalan kepimpinan transformasi menurun atau meningkat akan mempengaruhi penurunan dan peningkatan tahap kepuasan kerja guru sekolah rendah. Proses ini berulang

sehinggalah tahap amalan kepimpinan transformasi Guru Besar mencapai tahap yang maksimum dan secara langsung akan meningkatkan tahap kepuasan kerja guru.

### **Metodologi**

Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang menggunakan kaedah tinjauan. Kaedah pengumpulan data adalah merujuk kajian literatur dan instrumen soal selidik yang berbentuk *googleform*. Kajian tinjauan ini berdasarkan soal selidik penyelidikan lepas dan diubahsuai untuk mengukur hubungan antara kepimpinan transformasi Guru Besar dan tahap kepuasan guru daerah Barat Daya Pulau Pinang. Analisis kuantitatif dilaksanakan dengan menggunakan perisian *IBM SPSS Statistics Version 20*.

Populasi kajian terdiri daripada 1512 orang guru sekolah rendah daerah Barat Daya yang terdiri daripada 23 buah SK, 14 buah SJKC dan 2 buah SJKT. Responden kajian ialah Guru Akademik Biasa(GAB), Guru Cemerlang (GC), Guru Pendidikan Khas Integrasi (GPKI) dan Guru Bimbingan Kaunseling (GBK). Berdasarkan Penentuan Persampelan Krejcie dan Morgan (1970), sepatutnya sampel kajian sebanyak 306 orang guru sekolah rendah daerah Barat Daya diperlukan untuk menentukan saiz sampel yang tepat bagi mewakili populasi sebanyak 1512 orang guru sekolah rendah daerah Barat Daya Pulau Pinang. Namun, jumlah sampel yang disarankan sebanyak 300 orang responden kerana berlakunya responden tidak memulangkan soal selidik yang mengakibatkan bilangan sampel tidak mencukupi dalam mewakili populasi kajian.

Borang soal selidik terdiri daripada tiga bahagian iaitu Bahagian A mengandungi maklumat demografi responden, iaitu jantina, umur, pengalaman mengajar dan jawatan yang disandang. Bahagian B mengandungi 30 item soal selidik bagi mengukur dimensi amalan kepimpinan transformasi Guru Besar yang dipetik dan diubahsuai daripada kajian Tan Lee Fang(2013). Bahagian C pula mengandungi 16 soal selidik untuk mengukur dua faktor kepuasan kerja guru yang dipetik dan diubahsuai daripada kajian Siti Syafiqah Syahmah bin Rahman (2014). Item-item soal selidik yang mewakili bahagian B dan C diukur dengan skala Likert yang mengikut lima darjah yang mewakili 1= Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3= Kurang Setuju, 4 =Setuju dan 5= Sangat Setuju.

### **Dapatan kajian**

#### **Tahap Amalan Kepimpinan Transformasi Guru Besar Daerah Barat Daya Pulau Pinang**

Dapatan kajian menunjukkan kebanyakan Guru Besar sekolah rendah Barat Daya, Pulau Pinang mengamalkan amalan kepimpinan transformasi pada tahap yang sangat tinggi ( nilai min = 4.6744; s.p. = 0.45799). Hal ini berikutan majoriti Guru Besar sekolah rendah daerah Barat Daya mengamalkan tahap amalan kepimpinan transformasi yang sangat tinggi dalam setiap dimensi. Tambahan pula, dapatan kajian juga menunjukkan kebanyakan Guru Besar mengamalkan dimensi pertimbangan individu (nilai min=4.6828 ; s.p. = 0.47652) dan diikuti dimensi pengaruh yang ideal (nilai min= 4.6781; s.p.= 0.51797) dan seterusnya dimensi rangsangan intelektual (nilai min = 4.6721; s.p.=0.48828) dan akhir sekali dimensi yang paling kurang diamalkan oleh guru Besar sekolah rendah daerah Barat Daya, Pulau Pinang adalah dimensi motivasi berinspirasi ( nilai min = 4.6644; s.p. = 0.49331)

**Jadual 1: Amalan Kepimpinan Transformasi Guru Besar Sekolah Rendah Daerah Barat Daya, Pulau Pinang**

Bil	Dimensi Kepimpinan Transformasi	Nilai Min	s.p.	Tahap
1	Pengaruh Yang Ideal	4.6781	0.51797	Sangat Tinggi
	Rangsangan Intelektual	4.6721	0.48828	Sangat Tinggi
3	Motivasi Berinspirasi	4.6644	0.49331	Sangat Tinggi
4	Pertimbangan Individu	4.6828	0.47652	Sangat Tinggi
	<b>Keseluruhan</b>	<b>4.6744</b>	<b>0.45799</b>	<b>Sangat Tinggi</b>

Pengukuran amalan kepimpinan transformasi Guru Besar sekolah rendah daerah Barat Daya dan tahap kepuasan kerja guru adalah kajian ini adalah berdasarkan lima tahap skor min yang dicadangkan oleh Zaiham dan Hailmun(2016). Tahap tersebut ditunjukkan dalam Jadual 2.

**Jadual 2: Interpretasi Skor Min**

Saiz Nilai Min	Tahap
4.30 – 5.00	Sangat Tinggi
3.50 – 4.29	Tinggi
2.70 – 3.49	Sederhana
1.90 – 2.69	Rendah
1.00 – 1.89	Sangat Rendah

Sumber : Zaiham & Hailmun (2016)

### Tahap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Rendah Daerah Barat Daya Pulau Pinang

**Jadual 3: Tahap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Rendah Daerah Barat Daya Pulau Pinang mengikut Dua Faktor Herzberg**

Bil	Faktor Kepuasan Kerja	Nilai Min	s.p.	Tahap
1	Motivasi	4.71	0.43723	Sangat Tinggi
2	Hygiene	4.7072	0.42154	Sangat Tinggi
	<b>Keseluruhan</b>	<b>4.7081</b>	<b>0.41102</b>	<b>Sangat Tinggi</b>

Jadual 3 menunjukkan bahawa majoriti guru sekolah rendah daerah Barat Daya, Pulau Pinang mempunyai tahap kepuasan yang sangat tinggi (nilai min = 4.7081; s.p. =0.41102). Hal ini disebabkan kebanyakan guru sekolah rendah daerah Barat Daya Pulau Pinang mempunyai tahap kepuasan kerja yang sangat tinggi dalam faktor motivasi dan faktor hygiene. Perbandingan antara dua faktor dalam faktor kepuasan kerja, faktor motivasi (nilai min = 4.71; s.p.=0.43723) menunjukkan nilai min yang lebih tinggi daripada faktor hygiene (nilai min = 4.7072; s.p.=0.42154). Berdasarkan jadual yang ditunjukkan tahap faktor motivasi yang sangat tinggi telah menyumbang kepuasan kerja guru-guru sekolah rendah daerah Barat Daya, Pulau Pinang manakala faktor hygiene juga berada pada tahap sangat tinggi tidak mempengaruhi tahap kepuasan kerja guru. Ia telah membuktikan bahawa tidak wujud ketidakpuasan kerja dalam kalangan guru sekolah rendah daerah Barat Daya, Pulau Pinang. Namun demikian, Guru Besar mereka masih perlu mengekalkan tahap kepuasan guru dengan memenuhi semua keperluan guru dalam faktor motivasi dan faktor hygiene.

### Hubungan Tahap Amalan Kepimpinan Transformasi Guru Besar dengan Tahap Kepuasan Guru Sekolah Rendah daerah Barat Daya Pulau Pinang.

**Jadual 4: Hubungan Kolerasi Antara Dimensi Amalan Kepimpinan Transformasi Guru Besar dengan Tahap Kepuasan Guru Sekolah Rendah daerah Barat Daya Pulau Pinang**

Dimensi	r	p	Kekuatan Hubungan
Pengaruh Yang Ideal	0.753**	0.000	kuat
Rangsangan Intelektual	0.711**	0.000	kuat
Motivasi Berinspirasi	0.769**	0.000	kuat
Pertimbangan Individu	0.747**	0.000	kuat
<b>KESELURUHAN</b>	<b>0.804**</b>	<b>0.000</b>	<b>kuat</b>

Kolerasi signifikan pada tahap 0.01 (2 Hujung)

Berdasarkan Jadual 4 telah menunjukkan bahawa dimensi motivasi berinspirasi merupakan hubungan signifikan yang tertinggi antara amalan kepimpinan transformasi Guru Besar dan kepuasan kerja guru sekolah rendah daerah Barat Daya, Pulau Pinang dengan  $r = 0.769$  dan berada pada tahap signifikan 0.000 ( $p < 0.01$ ). Manakala dimensi rangsangan intelektual merupakan hubungan signifikan yang terendah antara kepimpinan transformasi Guru Besar dan kepuasan kerja guru sekolah rendah daerah Barat Daya Pulau Pinang dengan  $r = 0.711$  dan berada pada tahap signifikan 0.000 ( $p < 0.01$ ). Selain itu, dimensi pengaruh yang ideal dan pertimbangan individu masing-masing juga menyumbang kepada signifikan antaran amalan kepimpinan transformasi Guru Besar dan kepuasan kerja guru sekolah rendah daerah Barat Daya, Pulau Pinang iaitu  $r = 0.753$  dan  $r = 0.747$  yang berada pada tahap signifikan 0.000 ( $p < 0.01$ ).

### Faktor Peramal Amalan Kepimpinan Transformasi Guru Besar mengikut Dimensi Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Guru Sekolah Rendah daerah Barat Daya Pulau Pinang

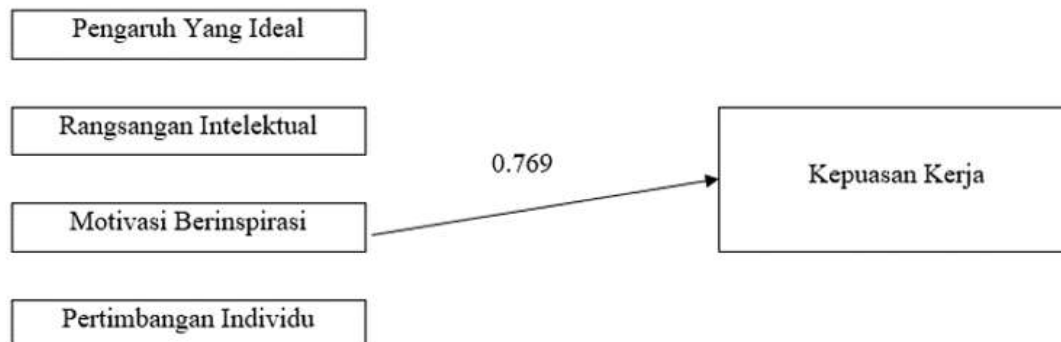
**Jadual 5: Pekali Regresi Berganda Stepwise mengikut Dimensi Amalan Kepimpinan Transformasi Guru Besar terhadap Kepuasan Kerja Guru**

Model	Undstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.721	.145		11.885	.000
Motivasi Berinspirasi	.640	.031	.769	20.736	.000

Pemboleh Ubah Bersandar : Kepuasan Kerja

Analisis Regresi Berganda Stepwise telah dilaksanakan untuk menilai sama ada dimensi-dimensi dalam amalan kepimpinan transformasi merupakan faktor peramal untuk meramalkan kepuasan kerja guru sekolah rendah daerah Barat Daya Pulau Pinang. Dapatan analisis di jadual 5 telah menunjukkan nilai R (kolerasi koefisien) bagi dimensi motivasi berinspirasi ialah 0.769 yang membuktikan bahawa terdapat hubungan signifikan yang kuat antara dimensi

motivasi berinspirasi dan kepuasan kerja guru sekolah rendah daerah Barat Daya Pulau Pinang. [ $F_{(1,298)} = 429.969, p < 0.01$ ].



**Rajah 4: Hubungan Antara Dimensi Motivasi Berinspirasi dan Kepuasan Kerja Guru**

Hasil analisis seterusnya mendapati bahawa varians kepuasan kerja guru sekolah rendah daerah Barat Daya Pulau Pinang adalah disumbangkan oleh dimensi motivasi berinspirasi dalam amalan kepimpinan transformasi Guru Besar (Rajah 4). Secara keseluruhannya, hal ini dijelaskan bahawa setiap perubahan satu unit dimensi motivasi berinspirasi dalam kepimpinan transformasi Guru Besar akan mengakibatkan perubahan yang positif sebanyak 0.640 unit kepuasan kerja guru sekolah rendah daerah Barat Daya Pulau Pinang.

### Perbincangan

Dapatan kajian ini menampakkan bahawa amalan kepimpinan transformasi Guru Besar memberi impak kepada kepuasan kerja guru-guru sekolah rendah daerah Barat Daya, Pulau Pinang kerana mempunyai hubungan signifikan positif yang sangat kuat antara amalan kepimpinan transformasi Guru Besar dan tahap kepuasan kerja guru. Hal ini selari dengan kajian Nadiah dan Azlin (2014), kajian Mehdi Duyan dan Suleyman M. Yildiz(2020), kajian Thor Xin Yuan and Bity Salwana Alias (2021), kajian Tian-Syung Lan et al.(2019), kajian Siaw-Choo Loo dan Ying-Leh Ling(2018) dan kajian Anak Sigi dan Mohamed Yusoff Mond Nor (2018) yang menunjukkan hubungan kolerasi yang kuat antara kepimpinan transformasi Guru Besar dengan tahap kepuasan guru-guru di sekolah. Di sebaliknya dapatan kajian ini bertentangan dengan kajian Gobinathan & Jamalullail (2020) kerana mendapati hubungan kolerasi sederhana dan signifikan antara amalan transformasi guru besar dengan tahap kerja guru di SJKT Zon Kajang pada tahap sederhana tinggi sahaja serta kajian Anantha Raj et al. (2016) di 12 buah organisasi kesihatan guru sekolah rendah Kinta Selatan, Perak yang mendapati tahap kepimpinan transformasi guru besar berada di tahap sederhana ( $m=2.59$ ) dan kepuasan kerja guru adalah rendah ( $m=1.86$ ). Namun kajian ini menunjukkan bahawa amalan kepimpinan transformasi Guru Besar mempengaruhi tahap kepuasan kerja guru secara kolerasi positif.

Sementelahan itu, dapatan kajian ini juga membuktikan bahawa dimensi rangsangan intelektual mempunyai hubungan signifikan yang sangat lemah dengan tahap kepuasan kerja guru namun dapatan kajian ini bertentangan dengan kajian Khalip Musa et al.(2014) yang merumuskan bahawa dua dimensi iaitu pengaruh yang ideal dan rangsangan intelektual lebih difokuskan oleh pemimpin sekolah swasta berbanding daripada pemimpin sekolah menengah awam.

Sehubungan itu, dapatan kajian ini menunjukkan dimensi motivasi berinspirasi dalam kepimpinan transformasi Guru Besar mempunyai hubungan signifikan yang sangat kuat dengan tahap kepuasan kerja guru sekolah rendah daerah Barat Daya. Dapatan kajian ini disokong oleh kajian Raihana (2012), yang merumuskan bahawa amalan kepimpinan Pengarah di Institut Pendidikan MARA (IPMa) lebih cenderung mengamalkan ciri inspirasi motivasi berbanding ciri-ciri amalan kepimpinan transformasi selainnya. Akan tetapi, dapatan kajian ini tidak bertekalan dengan kajian Gobinathan & Jamalullail (2020) yang merumuskan dimensi motivasi berinspirasi dalam kajian berada pada tahap yang paling rendah antara dimensi-dimensi yang lain iaitu  $\min=3.54$ ;  $P=0.77$ .

Lantaran itu, dapatan kajian merumuskan hubungan signifikan yang lemah dalam mana-mana satu dimensi kepimpinan transformasi dengan kepuasan kerja guru menyatakan amalan kepimpinan transformasi Guru Besar bukan merupakan faktor dominan yang mempengaruhi kepuasan kerja guru. Hal ini bermakna untuk Guru Besar dapat membuat peningkatan dalam setiap amalan kepimpinan transformasi supaya menyumbang kepada peningkatan tahap kepuasan kerja guru. Dalam pada itu, pertukaran Guru Besar dalam dan luar daerah juga berkemungkinan mengakibatkan amalan kepimpinan transformasi kurang mempengaruhi kepuasan kerja guru. Sebaliknya guru memperoleh kepuasan kerja daripada faktor hygiene iaitu daripada pekerjaan mengajar itu sendiri dan hubungan antara rakan sekerja yang berharmonis.

Seperti yang dirumuskan oleh kenyataan Lunenburg dan Ornstein (2000) bahawa banyak kajian lepas telah menyatakan bahawa pemimpin di organisasi yang berjaya mengamalkan kepimpinan transformasi berada pada tahap tinggi. Kepimpinan transformasi juga merupakan faktor utama menggerakkan subordinat untuk berusaha mencapai matlamat atau prestasi kerja yang melebihi dari sasaran atau luar biasa melalui 4 dimensi kepimpinan transformasi iaitu pengaruh yang ideal, rangsangan intelektual, motivasi berinsiparasi dan pertimbangan individu (Bass, 1998; Mohd Isa Abu Bakar, 2000).

### **Implikasi**

Secara keseluruhannya, amalan kepimpinan transformasi Guru Besar daerah Barat Daya, Pulau Pinang memainkan peranan yang penting dalam memupuk sikap positif guru sekolah rendah untuk mencapai matlamat yang ditetapkan bersama. Kajian ini juga merupakan asas rujukan Guru Besar atas maklumat penting telah dikemukakan mengenai amalan kepimpinan transformasi yang sangat tinggi dan masih perlu memberi motivasi kepada guru-guru melalui keempat-empat dimensi iaitu pengaruh yang ideal, rangsangan intelektual, motivasi berinspirasi dan pertimbangan individu. Maka, dapatan kajian ini membantu pengkaji mengenal pasti dan membuat penilaian atas kelemahan dan kekuatan amalan kepimpinan transformasi Guru Besar daerah Barat Daya agar memantapkan amalan kepimpinan mereka. Dalam pada hal ini, kajian ini juga memberikan impak positif kepada Guru Besar sekolah rendah daerah Barat Daya supaya dapat meningkatkan keberkesanaan amalan kepimpinan transformasi terutamanya dimensi motivasi berinspirasi dengan memberikan bimbingan, sokongan dan keyakinan yang lebih agar guru-guru dapat merealisasikan misi dan visi sekolah secara berkomited.

Selain itu, Guru Besar juga perlu menyelidiki faktor dominan lain yang boleh menyumbang kepada kepuasan kerja guru. Gaya kepimpinan atau amalan kepimpinan transformasi haruslah diubahsuai oleh pemimpin mengikuti situasi dan keadaan yang dihadapi oleh pihak sekolah agar tidak mengetepikan keperluan dan kepentingan diri sendiri serta warga sekolah. Kenyataan ini disokong oleh Kong Chun Bing & Mohd Izham Mohd Hamzah (2017) dengan

mencadangkan semua pengurus sekolah di Malaysia sepatutnya mempertingkatkan amalan kepimpinan kerana keberkesanan amalan kepimpinan transformasi telah mempertingkatkan kerpuasan kerja dan dapat memajukan sesebuah sekolah ke tahap kecemerlangan.

Justeru dapatan penyelidikan ini bukan sahaja memberikan impak kepada semua pihak yang berkepentingan di peringkat sekolah, daerah, Jabatan Pendidikan Negeri (JPN) dan Institusi Aminuddin Baki (IAB), ia juga menjadi rujukan kepada pihak penggubal dasar dan perancang pendidikan dalam menggubal dasar pelantikan jawatan serta latihan Guru Besar di Malaysia pada masa akan datang seperti Program National Professional Qualification for Educational Leadership (NPQEL) dan Program Rakan Peningkatan Sekolah (SIP+) sepatutlah menjadi asas rujukan penataran latihan coaching dan mentoring dalam kalangan Guru Besar yang berarah kepada keempat-empat dimensi amalan kepimpinan transformasi dan Guru Besar digalakkan menyertai seminar atau bengkel peningkatan pengurusan antarabangsa bersama-sama Guru Besar antarabangsa dan didedahkan perubahan mengikut tren kini supaya dapat mempelajari atau mengimbaskan kembali teknik-teknik mengurus sekolah yang sesuai.

Penilaian prestasi pencapaian harus dilakukan oleh pihak tertentu untuk mengkaji dasar pengurusan di sekolah serta mengatasi masalah yang dihadapi oleh guru, memantau kesediaan dan keperluan guru. Hal ini kerana perancangan PPPM 2013-2025 dan PPPM PT 2015-2025 perlu dinilai supaya ia berada di landasan yang betul supaya dapat merealisasikan impian negara ke arah sebagai sebuah negara yang maju.

Pemimpin sekolah perlulah peka terhadap keperluan dan bebanan seseorang pendidik. Mereka perlu meningkat pengetahuan mengenai peranan supaya mereka jelas dengan misi, visi dan matlamat sekolah. Beliau juga perlu menjadi contoh yang ideal dimana pemimpin perlu memberi sokongan moral yang kuat. Guru pula perlulah peka dengan perubahan persekitaran dan menyesuaikan diri, mengubah pandangan negatif terhadap perubahan. Mereka juga perlu meneroka dan merancang PdPc menjadi lebih kreatif dan inovatif supaya dapat menarik minat murid-murid dan menghasilkan kesinambungan pembelajaran yang berkualiti.

### **Rumusan**

Secara konklusinya merumuskan bahawa Guru Besar sekolah rendah daerah Barat Daya, Pulau Pinang mengamalkan kepimpinan transformasi. Dalam pada itu, Guru Besar lebih menekankan aspek motivasi berinspirasi dalam kalangan guru. Malahan kebanyakan guru sekolah lebih berpuas hati mengenai hubungan guru antara rakan sekerja. Hal ini menunjukkan kepuasan kerja guru sekolah rendah daerah Barat Daya adalah kurang dipengaruhi oleh amalan kepimpinan Guru Besar. Namun kajian ini terhad kepada guru dan Guru Besar sekolah rendah daerah Barat Daya sahaja.

### **Rujukan**

- Alia Yashak et al. (2020) Faktor Motivasi Teori Dua Faktor Herzberg dan Tahap Motivasi Guru Pendidikan Islam. Universiti Malaya. *Sains Insani* 2020, Volume 05 No 2:65-74
- Anantha Raj A. Arokiasamy (2016). Transformational Leadership Of School Principals And Organizational Health Of Primary School Teachers In Malaysia. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 229 (2016) 151-157. Innovation and Business Management. Doi:10.1016/j.sbspro.2016.07.124.
- Billingsley, B, Israel, M., & Smith, S. (2011). Supporting new teachers: How technologies can help. *Teaching Exceptional Children*, 43(5),20-29.

- Ekosiswoyo, R. (2016). Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif kunci pencapaian kualitas pendidikan. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 14(2).
- Elangkumaran Davarajoo(2013). Hubungan Antara Kepimpinan Pengajaran Guru Besar Dengan Komitmen Kerja dan Kepuasan Kerja Guru Sekolah Rendah di Zon Tanjung Karang. SJKT Gandiji, Kuala Selangor
- Georg E. Matt. (2020, April 22) An Imperative Need for Research on the Role of Environmental Factors in Transmission of Novel Coronavirus (COVID-19). *Environ. Sci. Technol.* <https://doi.org/10.1021/acs.est.0c02041>
- Gobinathan Vijian dan Jamalul Lail Abdul Wahab. (2020). Kepimpinan Transformasional Guru Besar Dan Kepuasan Kerja Guru-Guru Di Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil Zon Kajang. *International Journal of Education and Pedagogy* e-ISSN: 2682-8464 | Vol. 2, No. 2, 18-31, 2020
- Goh Yee Shean & Azlin Norhaini Mansor. (2019). Kepimpinan Transformasi Guru Besar Dan Kepuasan Kerja Guru Di SJKC Daerah Hulu Perak. *ICOFEA 2019 Conference Proceeding* eISBN 978-967-14616-6-2. 144-151
- Hamidah Yusof & Kong Yuen Ching. (2014). Gaya Kepimpinan Pengetua Dan Hubungannya Dengan Keberkesanan Sekolah . *Management Research Journal Vol.3 (2014)*, 93–106
- Hazura binti Abdul Rahim et al. (2019) Kepimpinan Transformasi School Improvement Partner (Sipartner+) dan Proses Coaching Dalam Pembangunan Kepimpinan Pendidikan. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Jilid 32 Bil 1* 49-65
- Heru Siswanto et al. (2021) The influence of principal performance on teachers' pedagogical competence. *Journal of Social Humanity and Education(JSHE)*. ISSN:, Vol 1, No 1, 2020, 13-26
- Herzberg, F. (1959). *The hygiene motivation*. Cleveland, OH: World Publishing Company.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Hishamuddin Shah Bin Mokri et al. (2013). Hubungan Antara Kepimpinan Transformasi Guru Besar Dengan Kepuasan Kerja Guru Di Sekolah Kebangsaan Kurang Murid Gemilang Tujuh Segamat, Johor. *Universiti Teknologi Malaysia*
- Hong, T. (2011). Munich Personal RePEc Archive Herzberg ' s motivation-hygiene theory and job satisfaction in the malaysian retail sector : the mediating effect of love of money. *Asian Academy of Management Journal* 16(1): 73–94
- Hoy, W, K & Miskel, C, G. (2005). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. America: McGraw Hill Companies, Inc.
- Intan Salina Che Sulaiman(2017). Pendekatan Kepimpinan Transformasional Menangani Isu Guru di Sekolah. Universiti Kebangsaan Malaysia. Simposium Pendidikan diPeribadikan: *Perspektif Risalah An-Nur (SPRiN2017)*. Ms197-204
- Jeff Quin, Aaron Deris, Greg Bischoff and James T. Johnson. (2015). Comparison of Transformational Leadership Practices: Implications for School Districts and Principal Preparation Programs. *Journal of Leadership Education*.
- Junaidah Mohamad dan Nik Rosila Nik Yaacob (2013). Kajian Tentang Kepuasan Bekerja Dalam Kalangan Guru-guru Pendidikan Khas. Universiti Sains Malaysia. *Asia Pacific Journal of Educators and Education*, Vol. 28, 103–115
- Khalip Musa et al. (2014). Kepimpinan Transformasional Pengetua : Perbandingan Antara Sekolah Menengah Awam dan Swasta Cemerlang. *Management Research Journal Vol* 3,120-139
- Malarvily (2012). Tahap Amalan Kepimpinan Transformasional Dalam Kalangan Guru Besar di Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil, Daerah Segamat. *Universiti Tekonologi Malaysia*.



- Mehdi Duyan & Suleyman (2020). The Effect Of Transformational Leadership On Job Satisfaction: An Investigation On Academic Staffs At Faculties Of Sports Sciences In Turkey. *Jurnal of Education Studies*. ISSN.2501-1111. Doi.10.5281/zenodo.3746710.
- Mohamad Fuad Haji Ishak (2017). Tahap Kepuasan Bekerja dari Aspek Hubungan Rakan Sekerja Dalam Kalangan Guru-guru KAFA Sekolah Rendah Agama Negeri Selangor.
- Muhammad Husni Mohd. Amin. (2018). *Tentang Revolusi Industri 4.0*. Dimuat turun daripada <https://www.utusan.com.my/rencana/utama/tentang-revolusi-industri-4-0-1.635079>
- Nadiah Mohd Abdah dan Azlin Norhaini Mansor (2014). Amalan kepimpinan transformasional pengetua dan kepuasan kerja guru sekolah cemerlang di daerah Seremban. *Universiti Kebangsaan Malaysia*, Bangi Selangor.
- Nur Hamizah Binti Zainudin & Tajul Arifin Bin Muhamad(2021). Kepuasan Kerja dan Burnout Guru Pendidikan Jasmani di Daerah Langkawi. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH) Volume 6, Issue 5, May 2021: 22 – 34*
- Nursyafina Saffiee et al. (2018) Amalan Kepimpinan Transformasional Dalam Kalangan Guru Besar Terhadap Keberkesanan Sekolah di Daerah Subis. *Malaysian Online Journal of Education Vol. 2, No. 2 (2018), 21-28*
- Ooi Miao Eng & Bitu Salwanan Alias. (2019). Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Transformasional Guru Besar dan Kepuasan Kerja Guru. *ICOFEA 2019 Conference Proceeding*. 516-521
- Petrus Anak Sigi dan Mohamed Yusoff Mohd Nor. (2018). kepimpinan transformasional guru besar **dan** hubungannya dengan tahap kepuasan guru sekolah rendah. *ICOFEA 2018 Conference Proceeding* EISBN 978-967-14616-2-4. 498-508
- Philip Sia Kah Shu & Azlin Norhaini Mansor. (2017). Kepimpinan transformasional guru besar dan kepuasan kerja guru sekolah rendah di daerah Kota Belud, Sabah. Fakulti Pendidikan. *Universiti Kebangsaan Malaysia*.
- Rijal, S. (2016). The influence of transformational leadership and organizational culture on learning organization : A comparative analysis of the IT sector. *Journal of Administrative and Business Studies* 2(3): 121–129. doi:10.20474/jabs-2.3.3
- Tafri Mohd Amin (2010). Amalan kepemimpinan transformasional pengetua dan keupayaan kepemimpinan guru sekolah menengah di Pahang. Tesis Sarjana. *Universiti Malaya*.
- Tahir, A., Mansor, A. Z. & Darusalam, G. (2018). Amalan Kepimpinan Transformasional Guru Besar dan Hubungannya Terhadap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Daerah Miri. *Seminar Antarabangsa Isu-Isu Pendidikan (ISPEN2018)* 12–23
- Tan Lee Fang (2013). Hubungan gaya kepemimpinan pengetua dengan tahap kepuasan guru sekolah berprestasi tinggi di Perlis. Thesis, Universiti Utara Malaysia.
- Teori Motivasi (Maslow), Teori Pengambilan Keputusan Organisasional Dan Kebutuhan Informasi. Source: <https://www.mandandi.com/2018/12/teori-motivasi-maslow-teori-pengambilan.html>
- Thalauddin Abdullah dan Azlin Norhaini Mansor (2015). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru di sekolah luar bandar: Satu kajian kes. *Universiti Kebangsaan Malaysia*, Bangi Selangor.
- Tian-Syung Lan. (2019). Influences of Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Patriarchal Leadership on Job Satisfaction of Cram School Faculty Members. *Sustainability* 2019, 11(12), 3465; <https://doi.org/10.3390/su11123465>
- Tor Xin Yuan dan Bity Salwana Alias. (2021). Kepimpinan Transformasi Guru Besar Dan Kepuasan Kerja Guru Di SJKC Daerah Hulu Perak. *Jurnal Dunia Pendidikan* e-ISSN: 2682-826X | Vol. 3, No. 1, 134-147, 2021

- Tuty Farhida binti Sajat(2018). Pengaruh Kepimpinan Transformasi Pensyarah Terhadap Inovasi Pembelajaran dan Pengajaran (PdP) Di Kolej Komuniti Bukit Beruang Melaka, *Kolej Komuniti Bukit Beruang*
- W. banu Oka Sutresna, Wiwik Wijayanti(2020). Relationship Between Pricipal Transformational Leadership And Teacher Performance: A Meta Analysis. *European Journal of Education Studies Volume 7, Issue 9* . <http://dx.doi.org/10.46827/ejes.v7i9.3273>
- Windy Anjilus & Roslee Talip (2018). Pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja guru akademik di Pusat Tingkatan Enam. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH), Volume 3, Issue 4, :35 - 49*
- Zulhairi Ismail & Jamalul Lail Abdul Wahab & Ruzita Md Hassan. (2016). Kepuasan Kerja Guru dan Perbezaannya Berdasarkan Pencapaian Sekolah. *Jurnal Personalia Pelajar 19(2016): 49-54*
- Zuriman Bin Abdul Rahman (2013). Hubungan Gaya Kepimpinan Pengetua dan Kepuasan Kerja Guru Sekolah Menengah Di Daerah Kuala Terengganu Utara, Terengganu. Kertas Penyelidikan Sarjana. Universiti Utara Malaysia. *Proceeding of International Seminar on Educational Comparative in Curriculum for Actice Learning Between Indonesia dan Malaysia*. ISBN :978-602-9098-12-9