

TAHAP AMALAN KEPIMPINAN TRANSFORMASIONAL GURU BESAR DAN TAHAP KEPUASAN KERJA GURU SEKOLAH RENDAH

TRANSFORMASIONAL LEADERSHIP PRACTICES LEVELS OF PRINCIPAL AND JOB SATISFACTION LEVELS OF PRIMARY SCHOOL' TEACHERS

Ng Hooi Ting¹

Prof. Dr. Norazah Binti Mohd Nordin ²

¹Faculty Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), Malaysia, (Email: p105605@siswa.ukm.edu.my)

²Faculty Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), Malaysia, (Email: drnmn@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:

Ting, N. H., & Mohd Nordin, N. (2021). Tahap Amalan Kepimpinan Transformasional Guru Besar dan Tahap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Rendah. *Jurnal Penyelidikan Sains Sosial (JOSSR)*, 4(13), 85 - 98.

Abstrak: Pendidikan merupakan bidang yang menjadi asas pembangunan bagi sesebuah negara pada zaman era globalisasi. Beberapa pendekatan baru ke arah transformasi pendidikan Malaysia telah diasaskan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025. Namun, isu keupayaan kepimpinan guru besar kekal berlaku dan saling berhubung kait dengan kepuasan kerja guru. Oleh itu, kertas konsep ini bertujuan untuk mengkaji Tahap Amalan Kepimpinan Transformasional Guru Besar Dan Tahap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Rendah di Zon Gelugor, Pulau Pinang serta hubungan antara kedua-dua pembolehubah dalam kajian ini. Kajian ini bersifat kuantitatif yang berbentuk tinjauan dengan menggunakan kaedah analisis deskriptif dan inferensi. Seramai 165 orang guru menjadi responden bagi kajian ini dengan kaedah persampelan rawak. Soal selidik dalam bentuk google form yang berskala Likert diedarkan untuk memperolehi data. Data dianalisis dengan perisian SPSS Version 26.0. Dapatan kajian menunjukkan bahawa amalan kepimpinan transformasional guru besar berada pada tahap tinggi (min=3.74) manakala tahap kepuasan kerja guru berada pada tahap tinggi (min=3.50). Didapati bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara tahap amalan kepimpinan guru besar dengan tahap kepuasan kerja guru. Implikasi kajian ini ialah guru besar perlu mengambil kira empat dimensi kepimpinan transformasional agar dapat meningkatkan tahap kepuasan kerja guru. Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) pula harus lebih cekap semasa membuat perancangan program, polisi pendidikan dan dasar supaya lebih berkesan. Cadangan penambahbaikan kajian adalah menjalankan kajian kualitatif dengan merangkumi sampel yang besar dengan melibatkan semua sekolah serta semua guru dan kakitangan sokongan di Pulau Pinang agar data yang diperolehi terperinci dan memberi gambaran menyeluruh.

Kata Kunci: Pendidikan, kepimpinan transformational, kepuasan kerja guru, sekolah rendah

Abstract: *Education is a field that is the backbone of a country, including Malaysia in this era of globalization. The Malaysian Education Development Plan (PPPM) 2013-2025 has established several new approaches towards the transformation of Malaysian education. However, the issue of leadership ability remains and is interrelated with teacher job satisfaction. Therefore, this concept paper aims to examine the Level of Transformational Leadership Practice of Headmasters and the Level of Job Satisfaction of Primary School Teachers in Zone Gelugor, Penang as well as the relationship between the two variables in this study. This study is a quantitative survey in the form of a survey using descriptive and inferential analysis methods. A total of 165 teachers were respondents for this study by random sampling method. Questionnaires in the form of google form with Likert scale were distributed to obtain data and analyzed using SPSS Version 26.0. The findings of the study showed that the transformational leadership practices of headmasters were at a high level (mean = 3.74) while the level of job satisfaction of teachers was at a moderate level (mean = 3.56). It was found that there was a significant relationship between the level of leadership practice of head teachers with the level of job satisfaction of teachers. The implication of this study is that headmasters need to take into account the four dimensions of transformational leadership in order to increase the level of job satisfaction of teachers. The Ministry of Education Malaysia (MOE) should plan more efficient and effective education programs, trainings or policies. The proposed improvement of this study is to conduct a qualitative study involving a larger sample involving all schools as well as all teachers and support staff in Penang schools so that the data obtained are detailed and provide a comprehensive picture.*

Keywords: *Education, transformational leadership, job satisfaction, primary school*

Pengenalan

Istilah kepemimpinan ialah satu proses yang dapat mendorong seseorang individu mengarah ke satu matlamat yang telah diresmikan tanpa sebarang paksaan. Keupayaan seorang pemimpin yang bertanggungjawab boleh mendorong seseorang manusia untuk memenuhi kehendak dan kepuasan dalam jangka masa panjang. Setiap pemimpin memainkan peranan yang amat penting di sekolah. Peranan pemimpin harus merancang dan merealisasikan transformasi pendidikan. Justeru itu, kepemimpinan di sekolah telah menjadi pengasas dan pendorong utama bagi mencapai matlamat visi dan misi dalam sistem pendidikan negara. Untuk mencapai objektif, pemimpin juga memainkan peranan yang amat penting bagi mengubah strategi-strategi dan mengambil langkah-langkah yang perlu diaplikasikan.

Menurut Rahman & Noor (2018), kerajaan telah berusaha menyediakan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 adalah untuk membangunkan kualiti dan mutu pendidikan di sekolah rendah. PPPM dirujuk dan dijadikan satu garis panduan terhadap perubahan pendidikan di Malaysia. Oleh yang demikian, untuk mencapai matlamat, visi dan misi dalam PPPM, 11 anjakan digubal supaya mutu dan kualiti pendidikan Malaysia dapat dipertingkatkan. Setiap sekolah haruslah mempunyai seorang pemimpin yang berprestasi tinggi. Ini merupakan salah satu daripada 11 anjakan dalam pelan yang telah dibangunkan.

Siti Noor dan Yahya (2015) menyatakan bahawa seseorang pemimpin akan mengubah budaya dan situasi kerja serta pengurusan dalam organisasi itu jika pemimpin mempunyai gaya sendiri untuk memimpin organisasi. Kepimpinan yang berkesan boleh membawa kepada kejayaan dalam sesuatu (Lythreathis, 2017). Menurut Bass (2002), keberkesanan sesebuah organisasi dan sifat kepemimpinan adalah saling berkait rapat. Pemimpin ialah penggerak utama yang jelas

dengan hala tuju untuk membawa kejayaan dalam sesebuah organisasi. Oleh sebab itu, pemimpin yang berinisiatif akan mengambil langkah untuk mencapai hasratnya walaupun menghadapi pelbagai cabaran dan rintangan. Pemimpin di sekolah terutamanya guru besar harus melahirkan suasana yang baik serta kemampuan untuk menerima cabaran demi membentuk peluang pembelajaran dan pengajaran yang dapat mendorong di sekolah.

Junaidah dan Nik (2013) pula menyatakan tentang kepuasan kerja guru memainkan peranan penting untuk kesejahteraan guru di sekolah. Suasana kesejahteraan di sekolah dapat diwujudkan jika tahap kepuasan kerja guru tinggi. Guru besar haruslah sentiasa bertimbang rasa dan cekap dengan keadaan serta situasi guru-guru apabila memberi arahan dan tugas yang berterusan. Selain itu, guru-guru haruslah sentiasa diberi galakan dan bimbingan yang berterusan untuk mencapai kepuasan kerja. Amalan penghargaan dan pujian kepada guru-guru adalah amat penting apabila mereka telah menjalankan tugas dengan baik.

Oleh itu, jelaslah bahawa amalan kepimpinan transformasional guru besar dan kepuasan kerja guru amat penting terutamanya perubahan yang telah berlaku semasa pandemik Covid-19 yang telah melanda di seluruh dunia. Sehubungan itu, kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti terdapat tahap amalan kepimpinan transformasional guru besar adalah berdasarkan empat dimensi seperti pengaruh yang ideal, pertimbangan individu, membina rangsangan intelek, dan membina motivasi berinspirasi serta mengenalpasti tahap kepuasan guru selain untuk mengenalpasti hubungan antara kepimpinan transformasional guru besar dan kepuasan kerja guru sekolah rendah di Zon Gelugor, Pulau Pinang.

Pernyataan Masalah

Gaya dan cara kepimpinan guru besar akan memberi faktor terhadap amalan motivasi, pembangunan diri guru, sahsiah atau moral serta pembangunan intelek guru di sekolah. Kecemerlangan sekolah akan terganggu dan merosot jika kesan kepimpinan guru besar itu negatif terutamanya dalam sudut keberkesanan pengajaran dan pembelajaran yang menjadi petunjuk utama bagi pentaksiran dalam prestasi pelajar, pencapaian sekolah berkesan dan sekolah berprestasi tinggi.

Antara permasalahan kepimpinan transformational guru besar ialah kurang prihatin dan tidak mempertimbangkan keadaan guru semasa mengagihkan tugas kepada guru-guru sedangkan amalan pertimbangan individu merupakan salah satu dimensi dalam kepimpinan transformasional. Massithah (2009) telah menyatakan bahawa para pelajar, pentadbiran, pengajaran dan pembelajaran, suasana tempat kerja, rakan sejawat, gaji, beban tugas dan keluarga adalah faktor utama yang menentukan kepuasan kerja guru. Guru-guru akan rasa diri mereka menanggung bebanan kerja dan mengalami tekanan yang besar apabila tugas di sekolah semakin menambah.

Menurut Zulhairi, Jamalul Lail & Ruzita (2016), selain daripada tugas akademik, guru juga mempunyai tanggungjawab dalam tugas bukan akademik seperti dalam aktiviti kokurikulum, sukan dan program-program di luar sekolah. Guru-guru terpaksa melibatkan diri dengan keadaan paksa rela demi mencapai matlamatnya. Oleh sebab itu, tahap stress di kalangan guru meningkat dan mengakibatkan motivasi dan kepuasan kerja mereka menurun.

Semasa pandemik covid-19, kerja guru telah bertambah akibat perubahan teknik pengajaran bersemuka kepada cara maya dalam talian. Ramai guru yang kurang kemahiran dalam bidang ICT telah menghadapi kekangan dan rintangan dalam proses penyediaan pengajaran mereka.

Hal yang demikian telah memberi tekanan kepada guru sehingga menyebabkan tahap kepuasan kerja mereka semakin rendah. Melalui dapatan kajian Chitra (2020) telah menyatakan bahawa guru-guru tidak berpuas hati dengan kelas secara dalam talian kerana mereka berasa lebih banyak tekanan dalam pekerjaan.

Persoalan Kajian

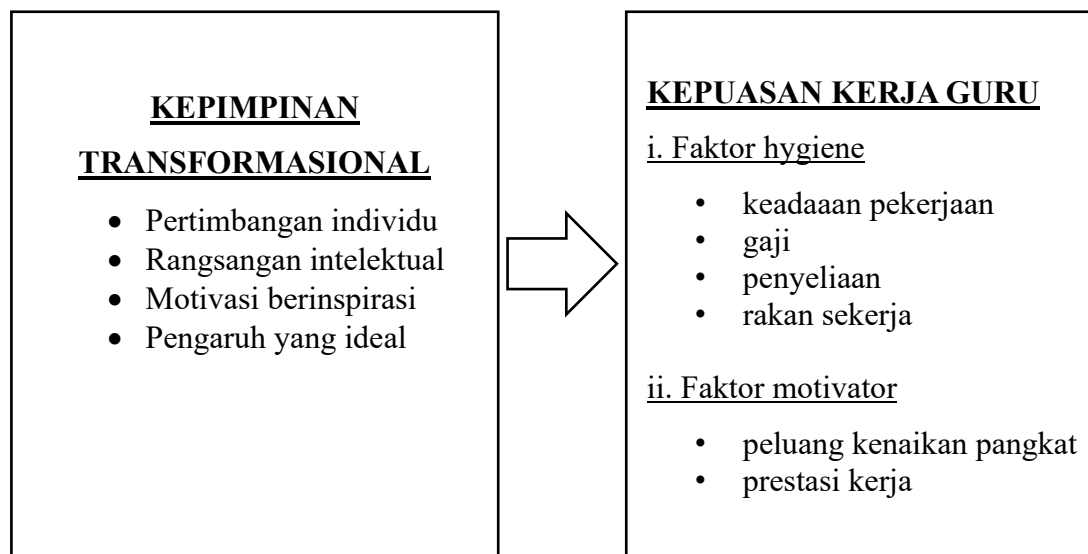
Berdasarkan pernyataan masalah dan objektif kajian, persoalan kajian adalah:

- i. Apakah tahap amalan kepimpinan transformasional guru besar sekolah rendah di zon Gelugor, Pulau Pinang?
- ii. Apakah tahap kepuasan kerja guru sekolah rendah di zon Gelugor, Pulau Pinang?
- iii. Adakah terdapat hubungan antara tahap kepimpinan transformasional guru besar dan tahap kepuasan kerja guru sekolah rendah di zon Gelugor, Pulau Pinang?

Sesuai dengan persoalan kajian, hipotesis nul (H_0) bagi kajian ini adalah tiada hubungan yang signifikan antara hubungan tahap kepimpinan transformasional guru besar dan tahap kepuasan kerja guru sekolah rendah di zon Gelugor, Pulau Pinang.

Kajian Literatur

Kerangka Konseptual Kajian



Rajah 1: Kerangka Konseptual Kajian

Sumber: Dibina dan diadaptasi berdasarkan Teori Kepimpinan Transformasional oleh Bass & Avolio (1985) dan Teori Dua Faktor Herzberg (1959).

Merujuk kepada Rajah 1, didapati bahawa terdapat pembolehubah bebas dan pembolehubah bersandar yang dirangkumi dalam kajian ini. Tahap amalan kepimpinan transformasional guru besar ialah pembolehubah bebas, manakala tahap kepuasan kerja guru sekolah di zon Gelugor, Pulau Pinang ialah pembolehubah bersandar.

Teori Kepimpinan Transformasional

James McGregor Burns (1978) yang telah memperkenalkan konsep kepimpinan transformasi dan kemudian diperkembangkan oleh Bass pada tahun 1985. Teori kepimpinan transformasional juga dikenali sebagai kepimpinan inspirasional atau institusional (Hunsaker, 1986). Terdapat sebahagian reformasi besar telah dilakukan oleh organisasi IBM dan General

Elektrik di Amerika Syarikat pada tahun 1985, gaya kepimpinan transformasional telah mula diperluaskan. Kepimpinan transformasi yang diubahsuaikan oleh Bass (1985) berasaskan Burns (1978) telah dibahagikan kepada empat aspek iaitu pengaruh yang ideal, pertimbangan individu, membina rangsangan intelektual, dan membina motivasi berinspirasi.

Pertimbangan Individu

Kepimpinan transformasional adalah penumpuan dan perhatian terhadap harapan anak buahnya dengan menciptakan peluang pembelajaran, sedia menerima pendapat individu yang berlainan dan mengadakan komunikasi dua hala yang berkeperluan dan berkebolehan guru adalah amat digalakkan, sikap mempertimbangkan perasaan terhadap setiap individu yang berbeza serta menerima dan semua pekerja dilayan dengan sama adil dan saksama. Colquitt, Lepine dan Wesson (2011) telah menerangkan bahawa tingkah laku pemimpin turut terlibat dalam pertimbangan berasaskan individu yang boleh menolong pengikutnya memenuhi bakat dan potensi dalam melalui proses pembangunan, latihan mahupun pementoran. Pemimpin juga dapat mempertimbangkan pekerja bawahan seorang yang beraspirasi, berkeperluan dan berkeupayaan. Dalam konteks kajian ini membawa maksud bahawa guru besar harus memberi perhatian terhadap kehendak, kebolehan dan potensi guru, bertimbang rasa terhadap individu guru yang berbeza, memberi layanan kepada guru-guru dengan adil dan saksama.

Rangsangan Intelektual

Rangsangan intelektual bermaksud seorang pemimpin transformasi yang berupaya memberi rangsangan kepada pengikutnya supaya berupaya berfikir dengan kreatif dan berinovatif, berkeupayaan mengemukakan persoalan bersifat andaian serta berkeupayaan memandang masalah dari perspektif yang berlainanan walaupun pendapat mereka bersifat berlainan daripada pendapat pemimpin mereka (Colquitt, 2011). Oleh itu, dalam kajian ini, rangsangan intelektual merujuk kepada keupayaan guru besar untuk memberi rangsangan terhadap guru-guru supaya berkeupayaan berfikir secara lebih kritis, kreatif dan berinovasi bagi menyiapkan kerja untuk mencapai matlamat di tahap yang lebih tinggi dan juga dapat mencetus idea dan dalam proses perbincangan.

Motivasi Berinspirasi

Motivasi berinspirasi bermaksud tingkah laku yang dapat mendorong kepada pengikutnya dengan menaikkan semangat juang, bertindak pantas dan berupaya menyediakan sesuatu yang bermakna dan mencabar ke atas kerja dan tugas mereka. Kajian Button (2003) telah menyatakan bahawa guru yang berefektif adalah golongan guru yang mempunyai tahap motivasi yang tinggi dan sentiasa berkecenderungan, menunjukkan keminatan dan sering membuat penambahbaikan semasa proses pengajaran dan pembelajaran dijalankan di organisasi sekolah secara penglibatan diri. Menurut Colquitt (2011), pemimpin yang mempunyai sifat motivasi berinspirasi akan sentiasa memberi galakkan yang bersemangat dan komitmen kepada pengikutnya untuk berkongsi matlamat misi dan visi. Motivasi berinspirasi dalam kajian ini sepadan dengan guru besar yang berkemampuan untuk memberi galakkan kepada guru-guru supaya sentiasa mencuba idea baru, memberi sokongan, semangat dan keyakinan kepada guru-guru dalam melaksanakan tugas mereka. Oleh itu, guru besar adalah berperanan untuk memberi sokongan moral kepada guru-guru.

Pengaruh Yang Ideal

Perilaku pemimpin transformasional merupakan aspek dalam pertimbangan sendiri, di mana beliau berfikir, merenung, dan selalu berusaha untuk mengetahui keperluan para pengikutnya (Jones, Jenkins & Lord, 2006). Memang tidak dapat dinafikan bahawa pemimpin transformasional berfokus akan potensi tertentu dalam peningkatan kepuasan kepada

pengikutnya. Mereka juga beranggapan bahawa setiap pengikutnya sebagai unit individu yang perlu dihormati (Stewart, 2006). Guru besar yang mempunyai pengaruh yang ideal akan menunjukkan kelakuan seperti memahami nilai moral dan etika, tidak mementingkan diri sendiri sambil mempertimbangkan orang lain, menghasilkan suatu persekitaran yang amat kondusif, sedia memberi galakan dan sokongan kepada guru-guru, bersedia mengambil risiko dan menyelesaikan masalah serta memberi kerjasama untuk mencapai misi dan visi sesebuah sekolah.

Model Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merujuk kepada satu perspektif yang kian penting dalam kehidupan harian kita. Ini adalah disebabkan masa yang diluangkan di tempat kerja adalah sangat panjang. Locke (1976) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosi yang gembira hasil daripada tafsiran seseorang terhadap kejayaan dalam pekerjaannya dalam keadaan yang puas hati dan menggembirakan. Namun demikian, S.N. Penny (2009) menjelaskan kepuasan kerja ialah seseorang pekerja merasakan kepuasan secara individual melalui cara perbandingan input dan hasil yang didapati adalah selari dengan objektif.

Dalam kajian ini, Teori Dual Faktor Herzberg telah digunakan. Menurut Herzberg (1959), terdapat dua faktor yang berbentuk motivasi iaitu factor hygiene dan factor motivasi. Faktor hygiene ialah faktor yang mengakibatkan perasaan tidak puasa hati kerja manakala faktor yang menyebabkan kepuasan kerja dikenali sebagai motivator. Faktor hygiene adalah bersifat ekstrinsik seperti keadaan pekerjaan, gaji, penyeliaan dan rakan sejawat, manakala faktor motivator adalah bersifat intrinsik seperti peluang kenaikan pangkat dan prestasi kerja.

Dapatan Kajian Lepas Tentang Amalan Kepimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Guru

Keberhasilan seseorang pemimpin adalah bergantung kepada kepemimpinan yang berkesan. Kepemimpinan yang berkesan pula bersandar kepada tahap gaya kepemimpinan yang dicapainya. Peranan pengetua telah menjadi semakin mencabar untuk mengurus dan membawa sekolah mencapai matlamat yang telah ditetapkan di samping memerlukan kecekapan dalam pengurusan yang sering berlaku perubahan. Dengan itu, sikap-sikap yang bermotivasi dapat diwujudkan di mana usaha untuk mencapai tujuan akan menjadi amalan di bawah kepemimpinan yang berkesan. Pengetua sekolah perlu mengamalkan gaya kepemimpinan yang berkemampuan untuk membawa warga sekolahnya ke arah yang boleh mencapai matlamat.

Menurut Abdul Ghani (2005), beliau menerangkan bahawa prestasi dan sikap guru pasti akan dipertingkatkan di bawah kepemimpinan transformasional seorang pengetua yang berpengalaman. Koh (2008) pula menerangkan bahawa pemikiran guru-guru dapat dibangunkan jika pengetua tersebut berkepemimpinan transformasional di sekolah yang cemerlang melalui gaya dan keupayaan kepemimpinan.

Dapatan hasil kajian Othman & Ishak (2008) pula menyatakan tentang maklum balas dan tindakan pengetua yang berkepemimpinan transformasi mempunyai kesan yang ketara yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Selain itu, kajian mereka terhadap kepemimpinan transformasi pengetua telah melibatkan sebanyak 432 orang responden guru yang berasal dari 13 buah sekolah kebangsaan di sekitar Johor Bharu. Di samping itu, Nursuhaila (2007) menyatakan bahawa amalan kepemimpinan transformasi pemimpin sekolah adalah pada tahap yang tinggi dan tidak ada perbezaan yang signifikan dalam kalangan pemimpin sekolah berdasarkan demografi daripada dapatan kajian.

Menurut Mohd Aziz (2008), Serina (2008), Jazmi Md Isa (2009), Mohamad Zabidi (2009), Tafri (2010) dan Adnan Riaz et al (2010), membuktikan terdapat hubungan yang positif antara kepemimpinan transformasi dan kepuasan kerja guru. Aniza (2014) turut memberi sokongan pendapat yang sama iaitu terdapat hubungan yang tinggi antara gaya kepimpinan transformasi pemimpin institusi pendidikan dengan kepuasan kerja pensyarah di Politeknik Tuanku Syed Sirajuddin (PTSS). Di samping itu, Rolfe (2011) telah menyatakan bahawa pemimpin yang berwawasan, bersifat pemangkin, mempunyai sifat motivasi dan bermotifkan matlamat, mempunyai pandangan dan fikiran jauh, dan melahirkan amalan dan sikap yang lebih baik merupakan seorang pemimpin yang telah mengamalkan kepemimpinan transformasi.

Dalam kajian di sekolah-sekolah rendah kebangsaan di daerah Temerloh, Malaysia tentang tahap amalan kepimpinan transformasi guru besar dan kepuasan kerja guru. Guru besar-guru besar di daerah Temerloh mempunyai gaya kepimpinan transformasi di tahap yang sangat tinggi, maka kepuasan kerja guru juga tinggi. Oleh itu, dalam hasil kajian juga terdapat hubungan yang signifikan antara tahap kepimpinan transformasi dengan kepuasan kerja guru (Jamalullail 2014). Manakala menurut hasil dapatan kajian oleh Siti Nazatul Norashikin Ali (2016) adalah bertentangan kerana mendapati bahawa tahap kepimpinan transformasional pengetua berada pada tahap sederhana di sekolah-sekolah menengah di daerah Gua Musang. Dengan itu, didapati bahawa gaya kepimpinan guru besar di daerah Temerloh dan di daerah Gua Musang adalah berbeza.

Hasil dapatan kajian oleh Hishamuddin, Mohd Rizal dan Supian (2013) pula menerangkan bahawa aspek timbang rasa berada pada tahap tinggi oleh kepimpinan guru besar daripada tujuh buah sekolah di Gemilang Tujuh Segamat. Walaubagaimanapun, terdapat tiga dimensi yang berada di tahap yang sederhana sahaja seperti pengaruh yang ideal, merangsang intelek dan motivasi berinspirasi. Melalui analisis dalam dapatan kajian tersebut, terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan transformasi dengan kepuasan kerja guru.

Selain itu, kajian yang dilakukan oleh Rosmawati (2014) di daerah Seremban, Negeri Sembilan untuk melihat hubungan gaya kepimpinan transformasi pengetua dengan kepuasan kerja guru sekolah menengah harian. Secara keseluruhannya, dapatan kajian menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan positif dengan kepuasan kerja guru gaya kepimpinan transformasi pengetua dan setiap dimensi.

Felicia (2012) yang telah menjalankan kajian di 13 buah sekolah rendah di Zon Tebedu, Serian Serawak. Hasil dapatan kajian Felicia (2012) menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan transformasional dengan kepuasan kerja guru. Dapatan kajian ini juga selaras dengan kajian Fadhlah, Azlin Norhaini dan Shahlan (2019) yang melibatkan 271 orang guru di Sekolah Kebangsaan di Daerah Kuala Langat. Kajian tersebut mendapati terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan transformasional dengan kepuasan kerja guru.

Dalam kajian Goh & Azlin (2019) tentang kepimpinan transformasi guru besar dengan kepuasan kerja guru Sekolah Rendah Cina daerah Seremban dengan 178 orang responden daripada 15 buah sekolah, dapatan menunjukkan amalan kepimpinan transformasi guru besar ($\text{min}=3.72$) dan kepuasan kerja guru ($\text{min}=4.03$) adalah tinggi. Pada masa yang sama juga menunjukkan hubungan positif yang signifikan tetapi lemah bagi kepimpinan transformasi guru besar dengan kepuasan kerja ($r=0.484$; $p=0.01$).

Kajian Tian-Syung Lan et al. (2019) berkaitan dengan pengaruh kepimpinan transformasi, kepimpinan transaksi dan kepimpinan patriarki dengan kepuasan kerja anggota fakulti sekolah rendah yang melibatkan 390 orang responden di Taipei. Kajian ini mengadaptasi kaedah sampling purposive dan berbentuk tinjauan menggunakan soal selidik. Pengkaji menggunakan analisis deskriptif, ujian t untuk analisis varians dan regresi. Hasil kajian ini menunjukkan kepimpinan transformasi telah menunjukkan hasil positif yang besar terhadap kepuasan kerja.

Kajian Gobinathan Vijian & Jamalul Lail (2020) pula adalah berkenaan kepimpinan transformasi guru besar dengan kepuasan kerja guru di sekolah rendah Tamil zon Kajang. Kajian melibatkan seramai 86 orang responden daripada 3 buah sekolah. Analisis kolerasi Pearson yang dibuat menunjukkan terdapat hubungan signifikan pada tahap sederhana bagi kepimpinan transformasi guru besar dan tahap kepuasan kerja guru.

Mehdi Duyan & Suleyman (2020) mengkaji tentang Kesan Kepimpinan Transformasi Kepada Kepuasan Kerja: Satu Penyelidikan Atas Staf Akademik Dalam Fakulti Sains Sukan di Turki. Kajian melibatkan seramai 208 orang responden dari 6 buah universiti. Kaedah kuantitatif deskriptif dan berbentuk kaedah tinjauan telah digunakan. Pengkaji menganalisis data melalui kaedah kolerasi dan analisis regresi. Penemuan kajian ialah terdapat hubungan signifikan yang positif terhadap kepimpinan transformasi dan kepuasan kerja ($\beta=.375$; $p<0.001$).

Secara keseluruhannya, melalui kajian-kajian lepas boleh didapati bahawa guru besar yang mengamalkan gaya kepimpinan transformasional dapat membentuk organisasi yang sistematik. Selain itu, guru besar yang mengamalkan kepimpinan transformasional juga dapat mengamalkan kepuasan kerja guru. Gaya kepimpinan transformasional guru besar juga boleh memberi kesan terhadap organisasi sekolah dan mempunyai hubungan signifikan terhadap kepuasan kerja guru.

Metadologi

Kajian ini merupakan kajian kuantitatif yang berbentuk tinjauan ke atas guru-guru sekolah rendah di zon gelugor, Pulau Pinang. Kajian ini adalah berdasarkan penilaian sendiri guru terhadap amalan kepimpinan transformasional guru besar dan kepuasan kerja guru. Kaedah penyelidikan kuantitatif ini adalah berdasarkan kaedah penyelidikan Creswell (2012). Kajian ini menggunakan analisis deskriptif dan analisis inferensi.

Populasi dalam kajian ini terdiri daripada lima buah sekolah rendah SK, SJKC dan SJKT di zon Gelugor, Pulau Pinang yang merangkumi jumlah seramai 292 orang guru. Kajian ini dilalukan di Zon Gelugor adalah disebabkan kelima-lima buah sekolah tersebut merangkumi sekolah berprestasi tinggi, sekolah jenis A dan sekolah kurang murid. Dengan itu, pengkaji boleh mendapat hasil dapatan kajian yang lebih tepat dan memaparkan tahap amalan kepimpinan transformasional guru besar dengan tahap kepuasan kerja guru serta hubungan antaranya. Kaedah pemilihan responden adalah kaedah persampelan secara rawak terhadap guru-guru di sekolah rendah di zon Gelugor. Seramai 165 orang guru iaitu sebanyak (56.51%) yang telah menjadi responden bagi kajian ini. Jumlah sampel kajian ditentukan menggunakan jadual Krejcie dan Morgan (1970).

Dalam kajian ini, data-data yang telah diperolehi melalui kajian soal selidik yang berbentuk google form daripada 165 orang guru. Soalan kajian ini dibina menggunakan Skala Likert yang terdapat 5 jenis skala iaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, kurang setuju, setuju dan sangat setuju. Semua responden harus memilih salah satu daripada skala tersebut.

Data kuantitatif yang didapati melalui soal selidik memaparkan tahap amalan kepimpinan transformational guru besar, tahap kepuasan kerja guru serta hubungan antara amalan kepimpinan transformasional dengan kepuasan kerja guru. Data-data ini akan dianalisis dengan menggunakan perisian Statistical Package for Social Science for Windows Version 26 (SPSS v26.0). Penggunaan kaedah analisis deskriptif bertujuan untuk mengenal pasti tahap amalan kepimpinan transformasional guru besar dan tahap kepuasan kerja guru. Keputusan analisis ini menghuraikan alat ukur ujian di mana min dan sisihan piawai digunakan untuk menghuraikan tahap tersebut. Keputusan ini dijadualkan berdasarkan min dan sisihan piawai Manakala, statistik inferensi iaitu analisis kolerasi Pearson pada signifikan 0.05 digunakan untuk mengetahui hubungan di antara amalan kepimpinan transformasional dengan kepuasan kerja guru. Maklumat demografi responden dianalisis berdasarkan frekuensi dan peratusan. Data kajian ini dianalisis menggunakan frekuensi, peratus, min, sisihan piawai dan Kolerasi Pearson.

Soal selidik terdiri daripada 3 bahagian iaitu bahagian A, bahagian B dan bahagian C. Bahagian A mengandungi soalan berkaitan demografi. Bahagian B mengandungi 20 soalan berkaitan amalan kepimpinan transformasional guru besar. Bahagian B merangkumi 5 soalan bagi dimensi pengaruh idea. 5 soalan bagi dimensi motivasi berinspirasi, 5 soalan bagi dimensi rangsangan berintelektual dan 5 soalan bagi dimensi pertimbangan individu. Bahagian C mengandungi 25 soalan berkaitan dengan kepuasan kerja guru. Bahagian C mengandungi 7 soalan berkaitan keadaan kerja, 3 soalan berkaitan gaji, 4 soalan berkaitan penyeliaan guru besar, 4 soalan berkaitan rakan sekerja dalam dimensi hygiene. Di samping itu, 2 soalan berkaitan peluang kenaikan pangkat dan 5 soalan berkaitan prestasi kerja dalam dimensi motivator. Soalan-soalan yang dipilih telah diubahsuai dan disesuaikan dengan objektif dan kehendak kajian.

Kesahan, Kebolehpercayaan Dan Kajian Rintis

Ujian kebolehpercayaan (Cronbach Alpha) bagi keseluruhan soal selidik adalah bernilai 0.901. Dua puluh item untuk mengukur kepimpinan transformasional guru besar mempunyai nilai Alpha Cronbach sebanyak 0.965. Dua puluh lima item untuk mengukur kepuasan kerja mempunyai nilai Alpha Cronbach sebanyak 0.845. Hasil kesahan dan tahap kebolehpercayaan instrumen yang dibina adalah baik kerana nilai Alpha Cronbach melebihi 0.7 (Fadzin, Mohammad Mujaheed & Farah 2020).

Dapatan Kajian

Melalui kajian ini, kaedah analisis statistic deskriptif yang merangkumi min dan sisihan piawai telah digunakan untuk mencari tahap kepuasan kerja guru dalam setiap elemen dan tahap amalan kepimpinan transformasional guru besar dalam setiap elemen. Berikut ialah jadual interpretasi skor bagi kepimpinan transformasional guru besar dan kepuasan kerja guru.

Jadual 1: Interpretasi Skor Min Kepimpinan

Skor	Interprestasi Skor Min
1.00 - 1.89	Sangat Rendah
1.90 - 2.69	Rendah
2.70 - 3.49	Sederhana
3.50 - 4.29	Tinggi
4.30 - 5.00	Sangat Tinggi

Sumber: Zaiham & Hailmun (2016)

Terdapat seramai 165 orang guru sebagai responden yang terlibat dengan pilihan secara rawak. Jadual 2 menunjukkan tahap kepimpinan guru besar sekolah rendah di zon Gelugor, Pulau Pinang berdasarkan persepsi guru. Jadual di bawah menunjukkan analisis terhadap tahap amalan kepimpinan transformasional guru besar berada di tahap tinggi iaitu min amalan kepimpinan transformasional guru besar di zon Gelugor, Pulau Pinang dengan nilai min 3.74 dan nilai sisihan piawai 0.67. Didapati bahawa dimensi pertimbangan individu menunjukkan nilai min dan sisihan piawai paling tinggi (min =3.80; s.p =0.76) dan diikuti dengan dimensi motivasi berinspirasi (min = 3.78; s.p = 0.75), dimensi pengaruh yang ideal (min = 3.72; s.p. = 0.79) manakala dimensi ransangan intelektual adalah dimensi yang paling rendah diamalkan (min = 3.66; s.p. = 0.65).

Jadual 2: Analisis Tahap Amalan Kepimpinan Transformational

Dimensi	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Pengaruh Yang Ideal	3.72	.791	Tinggi
Motivasi Berinspirasi	3.78	.750	Tinggi
Rangsangan Intelek	3.66	.649	Tinggi
Pertimbangan Individu	3.80	.756	Tinggi
Kepimpinan Transformasional	3.74	.674	Tinggi

Jadual 3 menunjukkan bahawa tahap kepuasan kerja guru-guru sekolah rendah di zon Gelugor, Pulau Pinang berada di tahap tinggi (min = 3.50; s.p. = 0.392). Prestasi kerja mempunyai nilai min dan sisihan piawai paling tinggi iaitu (min = 3.97; s.p. = 0.569) menunjukkan prestasi guru cemerlang di sekolah masing-masing. Perhubungan rakan sekerja berada di tahap sederhana (min= 3.32; s.p. = 0.41). Kerjasama rakan sekerja perlu dipertingkatkan.

Jadual 3: Analisis Tahap Kepuasan Kerja Guru

Faktor <i>Hygiene</i> dan <i>Motivator</i>	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Keadaan Kerja	3.40	0.452	Sederhana
Gaji	3.27	0.821	Sederhana
Penyeliaan Guru Besar	3.74	0.754	Tinggi
Rakan Sekerja	3.32	0.414	Sederhana
Peluang Kenaikan Pangkat	3.28	0.785	Sederhana
Prestasi Kerja	3.97	0.569	Tinggi
Kepuasan Kerja	3.50	0.392	Tinggi

Hubungan Antara Kepimpinan Transformasional Guru Besar Dengan Kepuasan Kerja Guru

Ho1: Tiada hubungan yang signifikan antara kepimpinan transformasional dengan kepuasan kerja guru.

Jadual 4 menunjukkan analisis kolerasi hubungan antara kepimpinan transformasional guru besar dengan kepuasan kerja guru di sekolah rendah zon Gelugor, Pulau Pinang. Hasil analisis kolerasi hubungan antara kepimpinan transformasional guru besar dan kepuasan kerja guru ($r = 0.624$, $p = 0.000$) dengan tahap kekuatan hubungan yang sederhana. Oleh itu, kajian ini menolak hipotesis Ho1 di mana tiada hubungan antara kepimpinan transformasional guru besar dengan kepuasan kerja guru. Hasil analisis menunjukkan ada hubungan positif yang signifikan antara kepimpinan transformasional guru besar dan kepuasan kerja guru ($r=0.624$, $p<0.05$).

Jadual 4: Analisis Korelasi Pearson Hubungan Antara Kepimpinan Transformasi Guru Besar Dengan Kepuasan Kerja Guru

		Kepimpinan Transformasional	Kepuasan Kerja Guru
Kepimpinan Transformasional	Pearson	1	.624**
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	165	165
Kepuasan Kerja Guru	Pearson	.624**	1
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	165	165

Perbincangan

Merujuk kepada dapatan kajian, didapati bahawa tahap amalan kepimpinan transformasional di kalangan guru besar di zon Gelugor, Pulau Pinang berada pada tahap yang tinggi. Responden bersetuju guru besar di sekolah rendah zon Gelugor, Pulau Pinang merupakan pemimpin yang mampu mempengaruhi organisasi. Menurut Burns (1978), seseorang pemimpin yang berpengaruh adalah berkemampuan untuk menjadi contoh dan menampilkan sikap dan teladan yang baik terhadap organisasi, jelas dengan hasrat misi dan visi serta bersedia untuk menerima dan menempuh risiko yang tinggi. Di samping itu, dapatan daripada kajian oleh Mohamad Radzi et al. (2014) dan Ramli dan Moganawari (2011) di SJKT telah menunjukkan bahawa guru besar di sekolah berkenaan telah mengamalkan kepimpinan transformasional pada tahap yang tinggi.

Dapatan kajian ini juga menunjukkan guru besar di zon Gelugor, Pulau Pinang mempunyai ciri-ciri kepimpinan, mempunyai semangat yang tinggi, melakukan kerja dengan bersungguh-sungguh, berani mengambil risiko dan sentiasa memberangsang secara emosi dan intelektual dalam menuju hasrat dan mencapai misi dan visi kepada guru-guru sekolah. Selain itu, guru besar harus memberikan penekanan dan memberi perhatian kepada setiap individu guru supaya mereka dapat melaksanakan tugas dengan penuh dedikasi, bersungguh-sungguh dan dapat memanfaatkan kepada pencapaian prestasi sekolah yang berprestasi tinggi.

Teori dua Faktor Herzberg (1959) pula menerangkan bahawa kepuasan kerja seseorang ditentukan oleh dua factor. Antara dua factor itu ialah factor kesihatan dan factor kepuasan. Elemen dalam faktor kesihatan adalah seperti keadaan kerja, hubungan dengan rakan sekerja, polisi, kualiti penyeliaan dan gaji. Manakala item dalam faktor kepuasan pula dipengaruhi oleh pencapaian, pengiktirafan, tanggungjawab, kemajuan dan perkembangan individu. Apabila telah memenuhi faktor-faktor ini, guru-guru akan dapat dorongan dan bermotivasi yang tinggi serta peningkatan dalam kepuasan kerja. Namun begitu, masih terdapat guru-guru yang menduga bahawa terdapat pihak pentadbir seringkali tidak mengambil duli tentang perasaan mereka dan tidak saksama terhadap mereka semasa dalam proses pembahagian tugas di sekolah. Oleh yang demikian, guru-guru akan mengambilkira isu tersebut dan secara tidak langsung, tahap kepuasan guru akan menurun dan menyebabkan mereka tidak ingin memberi kerjasama dalam melaksanakan tugas. Di sebaliknya, apabila kepuasan kerja dipenuhi di sekolah, suasana kerja, corak hala tuju misi dan visi sekolah juga turut meningkatkan prestasi sekolah dan berlaku peningkatan kejayaan melalui pelbagai acara dan peperiksaan oleh anak murid juga turut meningkat.

Hasil kajian ini menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan transformasi pengetua dengan kepuasan kerja guru. Terdapat hubungan yang signifikan bagi keempat-empat dimensi kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja. Kepimpinan guru besar melalui amalan kepemimpinan transformasi perlu memberi lebih perhatian kepada kepuasan kerja guru di organisasi mereka. Hal ini demikian kerana guru besar juga dapat meningkatkan prestasi dan kualiti kerja guru bagi memenuhi kepuasan kerja guru di sekolah melalui amalan kepemimpinan transformasi, seterusnya meningkatkan keberhasilan pencapaian sekolah ke arah pencapaian sekolah yang berprestasi tinggi.

Implikasi Terhadap Sistem Pendidikan

Diharapkan kajian ini akan membantu pentadbir mengambil kira empat dimensi kepemimpinan transformasional bagi meningkatkan kepuasan kerja guru serta keberkesanan organisasi sekolah. Ini adalah kerana kepemimpinan transformasional berupaya memotivasikan individu, membangun, meningkatkan keberkesanan dan keupayaan organisasi yang maju dan bersaing. Selain itu, guru-guru lebih memahami perkara yang menjadi isu dalam organisasi sekolah adalah berdasarkan kepuasan kerja guru. Peningkatan tahap kepuasan kerja akan meningkatkan keberkesanan organisasi dan meningkatkan komitmen guru terhadap sekolah. Peningkatan kepuasan kerja guru akan turut meningkatkan prestasi pencapaian murid. Di samping itu, amalan kepemimpinan transformasional guru besar juga dapat mengurangkan jurang sesama guru melalui budaya kerja sepasukan.

Seterusnya, kajian ini boleh dijadikan sebagai bahan rujukan dalam merancang program, dasar atau polisi pendidikan yang lebih cekap dan berkesan pada masa kelak selain dapat menyumbangkan maklumat yang terkini dan terperinci bagi Institusi Aminuddin Baki (IBG) yang terkenal sebagai pusat kepemimpinan pendidikan agar dapat dalam memilih latihan perkhidmatan yang paling sesuai kepada pengetua dan guru besar pada masa akan datang. Akhirnya, dapatan kajian ini juga boleh menambahkan literatur dalam konsep kepuasan kerja guru dan kepemimpinan transformasional.

Limitasi Dan Cadangan Kajian Lanjutan

Kajian lanjutan yang dicadangkan adalah kajian yang melibatkan sampel yang lebih besar dengan meliputi semua sekolah yang terdapat di Pulau Pinang. Ini kerana kajian ini hanya dijalankan di lima buah sekolah rendah SK, SJKC dan SJKT di zon Gelugor, Pulau Pinang. Kajian masa depan dijalankan dengan melibatkan semua guru dan kakitangan sokongan di sesebuah sekolah. Kajian yang dicadangkan adalah yang melibatkan kajian kualitatif agar data yang diperolehi terperinci dan memberi gambaran menyeluruh mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja guru.

Kesimpulan

Melalui kajian ini, didapati bahawa tahap amalan kepemimpinan transformasional guru besar dan tahap kepuasan kerja guru adalah berada pada tahap yang tinggi. Di sini jelas menyatakan tentang gaya kepemimpinan pengetua mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja guru. Selain itu, kepentingan keberkesanan pasukan kerja serta peningkatan keberkesanan sekolah secara komprehensif adalah lebih berpusatkan dan menjadi tumpuan terhadap kepemimpinan transformasional guru besar. Sebagai seorang guru besar yang bersifat transformasional, guru besar wajarlah seorang individu yang mengamalkan sikap proaktif serta bukan sahaja menumpukan matlamat organisasi kepada peningkatan pencapaian sahaja tetapi juga memfokuskan dalam matlamat dan usaha ke arah membangunkan warga-warga di organisasi terutama dari aspek keupayaan, sikap, nilai, amalan dan motivasi. Maka, diharapkan

penambahbaikan gaya kepimpinan guru besar dan pencapaian prestasi yang cemerlang di dalam kalangan guru akan berterusan pada masa akan datang.

Rujukan

- Abdul G. A. (2015). Kepimpinan Transformasi Pengetua Dan Penggantian Kepimpinan Sebagai Penentu Komitmen Terhadap Organisasi Dan Perlakuan Warga Organisasi Pendidikan. *Jurnal Pendidik dan Pendidikan* 20: 53-68.
- Adnan Riaz. Mubarak Hussain Haider (2010) *Role of Transformational and Transactional Leadership on Job Satisfaction and Career Satisfaction*.
- Aniza D. (2014). Hubungan Kepimpinan Transformasional Ketua Jabatan Dengan Kepuasan Kerja Pensyarah Di Politeknik Tuanku Syed Sirajuddin (PTSS). *Artikel 2/2014 Politeknik Tuanku Syed Sirajuddin*, Arau Perlis.
- Avolio, B.J. & Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sample, Ed. 3. Redwood City, CA: Mind Garden, Inc.
- Aziz M. S. (2008). Gaya Kepemimpinan Transformasional Pengetua dan Hubungannya Dengan Kepuasan Kerja Guru di Sebuah Sekolah Dalam Daerah Maran, Pahang. *Kertas Projek Sarjana Kepengetuaan*, Universiti Malaya.
- Bass, B. M. (1998). Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1999). *Training Full Range Leadership: A Resources Guide for Training With the MLQ*. Redwood City, CA: Mind Garden Burns, J. M. 1978. *Burns Transformational Leadership Theory*. New York, NY: Harper & Row.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational Research, Planning, Conducting And Evaluating Quantitative And Qualitative Research Edisi ke-4*. New York: Pearson.
- Fadzin N. M., Mujaheed M.H. & Farah H. A. (2020). Perkaitan Antara Motivasi Dan Prestasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Kalangan Penjawat Awam. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)* 5(10): 34-57.
- Fadhlah A.T., Azlin N.M. & Shahlan S. (2019). Amalan Kepimpinan Transformasional Guru Besar Dan Kepuasan Kerja Guru Di Daerah Kuala Langat. *International Journal of Education, Psychology and Counseling* 4(27):63-75.
- Felicia A. (2012). Hubungan Antara Kepimpinan Transformasional Guru Besar Dengan Kepuasan Kerja Guru. *Jurnal Penyelidikan Pendidikan Guru*: 77-88.
- Goh Yee Shean & Azlin N. M. (2019). ICOFEA 2019 Conference Proceeding eISBN 978-967-14616-6-2. 144-151
- Gobinathan V. dan Jamalul Lail A. W. (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
- Herzberg F. (1959). *The Hygiene Motivation*. Cleveland, OH: World Publishing Company.
- Hishamuddin S. M., Rizal M.A. & Supian Hashim. (2013). Hubungan Antara Kepimpinan Transformasi Guru Besar Dengan Kepuasan Kerja Guru Di Sekolah Kebangsaan Kurang Murid Gemilang Tujuh Segamat, Johor. Universiti Teknologi Malaysia.
- Jamelaa B.A & Jainabee Md K. (2013). Sikap Terhadap Perubahan Dalam Kalangan Pengetua Sekolah Negeri Pahang. *Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke20, 2013*, Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Jazmi Md Isa. (2009). Gaya Kepimpinan Ketua Jabatan Dan Kepuasan Kerja Guru: Kajian Perbandingan Antara SMKA dengan SMK. *Thesis Master*, Universiti Utara Malaysia (UUM).

- Junaidah Mohamad & Rosila N.Y. (2013). Kajian Tentang Kepuasan Bekerja Dalam Kalangan Guru-guru Pendidikan Khas. *Asia Pacific Journal of Educators dan Education* 28: 103-115.
- Kementerian Pendidikan Malaysia, KPM. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan 2013-2025*. Putrajaya: KPM.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (1999). Transformational School Leadership Effects: A Replication. *School Effectiveness and School Improvement* 10(4): 451-479.
- Lythreathis, S., Sayed, M.A.M. & Wang, X. (2017). Participative Leadership And Organizational Identification in SMEs in the MENA Region: Testing the roles of CSR perceptions and pride in membership. *Journal of Business Ethics*: 1-16.
- 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.
- Muijs, D. & Hariss, A. (2007). Teacher Leadership in (In) action: Three Case Studies Of Contrasting Schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 35(1): 111-134.
- Rahman, M. N. A., & Noor, W. N. B. W. M. (2018). Pelaksanaan Kurikulum Standard Prasekolah Kebangsaan Semakan 2017. Retrospeksi Guru. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan* 5(3): 59-71.
- Rahmi, B. M. (2013). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dan Komitmen Organisasional Dengan Mediasi Kepuasan Kerja (Studi Pada Guru Tetap Sma Negeri Di Kabupaten Lombok Timur). *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana* :330-350.
- Rolfe, P. (2016). Transformational Leadership Theory: *What Every Leader Needs To Know*. *Nurse Leader* 9(2): 54-57.
- Ruhana & Venel N. N. (2013). Beban Tugas Dan Hubungan Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Kalangan Guru Di Sekolah Menengah. *Masters Thesis*, Universiti Malaysia Sabah.
- Sidra, A., Zuhair, M.F., Noman, S. & Sajid, A. (2012). Role Of Leadership In Change Management Process. *Abasyn Journal of Social Sciences* 5(2): 111-124.
- Siti N. I. & Yahya Don. (2015). Amalan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) Dan Hubungannya Dengan Gaya Kepimpinan Pengetua. *Jurnal Kepimpinan Pengetua* 2 (1).
- Syed Sofian & Rohany Nasir (2010). Kesan Kecerdasan Emosi Ke Atas Tekanan Kerja Dan Niat Berhenti Kerja Profesion Perguruan. *Jurnal e-Bangi*. 5(1): 53-68.
- 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 & Bity S.A. (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.
- Zabidi M. A. (2009). Kepimpinan Transformasi Pengetua dan Hubungannya Dengan Kepuasan Kerja Guru. *Tesis Sarjana*, Universiti Malaya.
- Zainab Aman & Khairunnisa A.S. (2015). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja Dalam Kalangan Staf Sokongan Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor. *Proceedings of the 2nd International Conference on Management and Muamalah (2nd ICoMM* :276-286.