

# KEPIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI GURU DI SEKOLAH-SEKOLAH DAERAH KERIAN DI BAWAH PROGRAM TRANSFORMASI SEKOLAH 2025 (TS25)

## *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND TEACHER MOTIVATION IN KERIAN DISTRICT SCHOOLS UNDER THE SCHOOL TRANSFORMATION PROGRAM 2025 (TS25)*

Noor Suhaili Binti Shapiei <sup>1</sup>  
Prof. Dr. Norazah Binti Mohd Nordin <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), Malaysia

<sup>2</sup> Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), Malaysia

### Article history

Received date : 8-11-2021

Revised date : 9-11-2021

Accepted date : 3-1-2022

Published date : 12-1-2022

### To cite this document:

Shapiei, N. S., & Mohd Nordin, N. (2021). Kepimpinan Transformasional Dan Motivasi Guru Di Sekolah-Sekolah Daerah Kerian Di Bawah Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25). *Jurnal Penyelidikan Sains Sosial (JOSSR)*, 4(13), 152 - 167.

**Abstrak:** *Kepimpinan transformasional dan motivasi guru mempunyai kaitan rapat dengan pencapaian sesuatu transformasi atau sesuatu perubahan di sekolah TS25. Justeru amalan kepimpinan transformasional dijangka boleh menyumbang kepada kejayaan sesebuah sekolah dalam menitikberatkan motivasi guru supaya setiap perubahan yang dilakukan berjalan dengan baik. walaubagaimanapun kebelakangan ini guru kurang bermotivasi dalam menjalankan sesuatu perubahan disekolah. Gaya kepimpinan pemimpin dikatakan mempunyai kaitan rapat dalam mengerakkan sesuatu organisasi. Justeru kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti hubungan antara kepimpinan transformasional guru besar dan pengetua dan motivasi guru di sekolah TS25 daerah Kerian. Kajian ini dapat memberi gambaran sebenar tahap amalan kepimpinan transformasi pengatua/guru besar dan tahap motivasi guru di sekolah Ts25 dan seterusnya dapat membantu program sekolah TS25 dalam menjalankan sesuatu transformasi dengan lancar. Kajian yang dijalankan secara kuantitatif melalui analisis deskriptif dan analisis inferens dengan menggunakan kaedah tinjauan dan persampelan secara rawak mudah. Kaedah tinjauan melibatkan seramai 309 orang guru sekolah TS25 daerah Kerian. Hasil kajian mendapati skor min bagi kelima-lima aspek kepimpinan transformasi pengetua dan guru besar berada pada tahap tinggi (min=4.42). Analisis kajian mendapati terdapatnya hubungan yang signifikan antara kepimpinan transformasional guru besar/pengetua dengan motivasi guru ( $r=0.499$ ). Kajian ini dapat dijadikan sebagai panduan kepada pihak sekolah terutamanya pihak pentadbiran pendidikan untuk meneliti budaya dan amalan kepimpinan yang dipraktikkan serta meneliti perkembangan motivasi guru. Melalui amalan kepimpinan transformasi yang tinggi tahap motivasi guru dapat ditingkatkan dan seterusnya membantu terhadap penghasilan sesuatu perubahan.*

**Kata kunci:** *Kepimpinan Transformasional, Motivasi Guru*

**Abstract:** *Transformational leadership and teacher motivation are closely related to the achievement of a transformation or a change in TS25 schools. Thus, the practice of transformational leadership is expected to contribute to the success of a school in emphasizing the motivation of teachers so that every change made goes well. However, lately teachers are less motivated in carrying out changes in the school. The leadership style of a leader is said to be closely related in moving an organization. Therefore, this study aims to identify the relationship between the transformational leadership of headmasters and principals and teacher motivation in TS25 schools in Kerian district. This study can give a true picture of the level of leadership practice of the transformation of elders/head teachers and the level of teacher motivation in Ts25 schools and in turn can help the TS25 school program in carrying out a transformation smoothly. The study was conducted quantitatively through descriptive analysis and inferential analysis using simple survey and random sampling methods. The survey method involved a total of 309 TS25 school teachers in Kerian district. The results of the study found that the mean scores for the five aspects of transformational leadership of principals and head teachers were at a high level (mean = 4.42). The analysis of the study found that there was a significant relationship between the transformational leadership of head teachers/principals with teacher motivation ( $r = 0.499$ ). This study can be used as a guide to the school, especially the education administration to examine the culture and practices of leadership practiced and examine the development of teacher motivation. Through the practice of transformational leadership, the level of teacher motivation can be increased and in turn help to produce a change.*

**Keywords:** *Transformational Leadership, Teacher Motivation*

---

## **Pengenalan**

Dalam meniti arus kemodenan ini, institusi pendidikan dan guru amatlah penting bagi sesebuah negara membangun. Hal ini kerana kedua-dua aspek ini perlulah diselaraskan dengan baik bagi mencapai peningkatan dalam bidang pendidikan. Justeru pelbagai program dan latihan telah diwujudkan oleh pihak Kementerian Pendidikan bagi memastikan tahap pendidikan di Malaysia boleh bersaing dengan negara-negara maju yang lain. Salah satu program yang telah dibangunkan ialah Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25). Tujuan program ini dibangunkan adalah untuk meningkatkan kemenjadian pelajar-pelajar serta meningkatkan kualiti sekolah-sekolah di Malaysia. Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) merupakan inisiatif Kementerian Pendidikan Malaysia dalam melahirkan modal insan unggul melalui persekitaran pembelajaran yang menyeronokkan dan penglibatan pembelajaran murid yang aktif. Disokong oleh kepimpinan yang berkualiti dan berwawasan serta guru-guru yang bermotivasi tinggi dalam melaksanakan program ini. Bagi merealisasikan penglibatan semua sekolah menjelang 2025 kepimpinan transformasional dalam memimpin organisasi amatlah diperlukan. Pemimpin yang berwawasan dan berkaliber perlu memastikan organisasi di bawah mampu menggalas tugas yang dipertanggungjawabkan bersama dalam merealisasikan harapan Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM).

## **Pemasalahan Kajian**

Penentu sesebuah kejayaan adalah terletak pada kerjasama yang jitu antara kedua belah pihak iaitu pemimpin sebagai pencetus dan guru sebagai pelaksana. Pengetua atau guru besar yang mempunyai kepimpinan transformasional mempunyai lebih krealibiti dalam memimpin guru-guru ke arah tranformasi. Pemimpin yang berkualiti juga dapat mempengaruhi dan meningkatkan motivasi yang tinggi orang bawahan terhadap organisasi. Menurut Hong dan

Azizah (2015), pemimpin sekolah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap budaya pengurusan sekolah dan sokongan pengurusan sekolah adalah salah satu pemboleh ubah utama yang dapat membentuk sikap guru untuk bekerja dengan lebih tekun. Setiap pengetua berkeupayaan menafsirkan perubahan guru dan menggunakan gaya kepemimpinan tertentu dalam memberi inspirasi kepada guru, staf dan pelajar untuk mencapai tujuan tersebut. Motivasi guru juga perlu diberi perhatian dalam memastikan guru mempunyai semangat dan keyakinan yang tinggi dalam melaksanakan sesuatu perubahan. Menurut Ling, Abdul Ghani Kanesan, & Fairuz, (2015), keberkesanan organisasi pendidikan tidak hanya bergantung pada pemimpinnya. Ini kerana, sebagai individu di sekolah, guru memainkan peranan penting dalam memenuhi tujuan pemerintah dan meningkatkan kualiti pendidikan, justeru motivasi guru adalah pendorong penting yang tidak boleh dilupakan. Meskipun demikian, menurut penelitian Tam (2014) sebelumnya, guru menolak perubahan kerana mereka tidak bermotivasi, tidak memiliki pengetahuan dan kemampuan untuk menyesuaikan kurikulum yang ada. Perubahan pesat dalam globalisasi sistem sekolah menimbulkan masalah, memberi tekanan kepada guru.

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan kajian ini ingin lebih menghuraikan tahap kepimpinan transformasional pengetua dan guru besar serta tahap motivasi guru di sekolah-sekolah Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25). Dalam kajian ini pengkaji ingin lebih mendalami tahap motivasi guru dan hubungannya dengan amalan kepimpinan transformasional pengetua dan guru besar. Ini penting memandangkan sekolah-sekolah ini akan melaksanakan transformasi kearah sekolah berkualiti dan kemenjadian murid. Guru sebagai pelaksana harus mempunyai motivasi yang tinggi dan bagaimana amalan transformasional pemimpin ini membantu meningkatkan motivasi guru. Ramai guru yang belum bersedia dengan sesuatu perubahan dan kesedaran guru tentang senario yang dinyatakan, satu keadaan yang bermasalah jika tidak dikenalpasti pada peringkat awal dan ini merupakan titik permulaan tujuan kajian ini dilakukan.

Justeru, kajian wajar dilaksanakan bagi mengenalpasti tahap amalan dan mendapat gambaran sebenar amalan kepimpinan transformasional pengetua dan guru besar serta tahap motivasi guru di sekolah Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) daerah kerian. Kajian yang dijalankan ini bertujuan untuk mengenalpasti amalan kepimpinan transformasional serta mengenalpasti dimensi yang paling dominan dalam amalan transformasional pengetua dan guru besar. Selain itu kajian ini akan membandingkan perbezaan diantara motivasi guru berdasarkan pengalaman mengajar dan seterusnya hubungan amalan kepimpinan transformasi pengetua dan guru besar dengan motivasi di kalangan guru. Kajian ini mempunyai 4 objektif utama iaitu

### **Objektif Kajian**

1. Menenalpasti tahap kepimpinan transformasional guru besar di sekolah-sekolah TS25 Daerah Kerian
2. Menenalpasti tahap motivasi guru di sekolah-sekolah TS25 Daerah Kerian
3. Menenalpasti perbezaan diantara motivasi guru berdasarkan pengalaman mengajar
4. Menenalpasti hubungan yang signifikan kepimpinan transformasional guru besar dan motivasi guru di sekolah-sekolah TS25 Daerah Kerian

### **Hipotesis Kajian**

Hipotesis nol bagi kajian yang dijalankan adalah seperti berikut:

Ho1: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi berdasarkan pengalaman mengajar guru.

Ho 2: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan transformasional pengetua dan guru besar dengan motivasi guru di sekolah-sekolah TS25 Daerah Kerian

### **Kepentingan Kajian**

Hasil kajian ini diharapkan dapat memberikan maklumat dan kelebihan kepada pengetua dan guru besar selaku pemimpin dan dijadikan panduan dalam mengemudi sesebuah organisasi seterusnya dapat memperbaiki kelemahan, bersikap terbuka serta bersedia untuk mentadbir sekolah dengan dedikasi. Kepimpinan transformasional dan motivasi guru mempunyai kaitan rapat dengan pencapaian sesuatu transformasi atau sesuatu perubahan di sekolah terutamanya sekolah Transformasi Sekolah 2025 (TS25). Justeru amalan kepimpinan transformasional dijangka boleh menyumbang kepada kejayaan sesebuah sekolah dalam menitikberatkan motivasi guru supaya setiap perubahan yang dilakukan berjalan dengan baik. Hasil kajian ini juga dapat membekalkan keadaan sebenar yang terkini mengenai tahap amalan kepimpinan pengetua dan guru besar di sekolah Transformasi Sekolah 2025 (TS25) daerah Kerian, Perak dalam bentuk data yang jelas. Walaupun ia tidak mewakili keadaan menyeluruh tentang amalan kepimpinan pengetua terutama di sekolah-sekolah Transformasi Sekolah 2025 (TS25) negara kita, namun ia dapat dijadikan rujukan semasa mengambil keputusan sesuatu kursus atau latihan bagi penambahbaikan dan peningkatan amalan kepimpinan pengetua dan guru besar yang dijalankan pada setiap masa. Selain itu hasil dapatan hubungan kepimpinan transformasi dan motivasi guru juga dapat membantu Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) dalam mengesan cara terbaik bagi meningkatkan motivasi guru dari masa ke semasa.

### **Kajian literatur**

#### **Kerangka konsep**

Kerangka Konsep Penyelidikan ini dilakukan dengan menggunakan kerangka yang digambarkan dalam Rajah 1. Model Burns (1978), Bass (1985), Slocum, dan Hellriegel digunakan untuk mengkaji kepemimpinan transformasional (2007). Model yang dirujuk (Slocum & Hellriegel (2007), sebaliknya lebih sesuai untuk kajian ini kerana selari dengan situasi semasa di sekolah. Manakala untuk motivasi kajian adalah berdasarkan Teori Motivasi Dua Faktor Herzberg oleh Frederick Herzberg (1959). Tujuan Kajian adalah untuk menyelidik hubungan tahap kepimpinan transformasional pengetua dan guru besar sekolah Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) daerah kerian dengan tahap motivasi guru di sekolah. Pemboleh ubah tidak bersandar ialah elemen kepimpinan transformasional iaitu motivasi berinspirasi, membina rangsangan intelektual, memupuk pengaruh yang ideal dan pertimbangan berasaskan individu. Pemboleh ubah bersandar ialah motivasi guru dikaji dari segi motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Pengetua dan guru besar sebagai subjek kajian akan dikaji melalui persepsi guru terhadap tahap kepimpinan transformasional dan hubungannya dengan motivasi guru. Kajian ini selari dengan kehendak dan keperluan sekolah yang memerlukan perubahan tanpa mengetepikan keperluan dalam memotivasikan guru serta menjalankan tugas transformasi sekolah 2025 (TS25). Kebolehan guru besar untuk mempraktikkan elemen kepimpinan adalah faktor kepada peningkatan motivasi guru

## Kerangka konsep

### Pembolehubah Tidak Bersandar

Kepimpinan Transformasional  
Slocum dan Hellriegel (2007)

#### Elemen Kepimpinan

1. Motivasi berinspirasi
2. Membina ransangan intelektual
3. Memupuk pengaruh yang ideal
4. Pertimbangan berasaskan individu



### Pembolehubah Bersandar

Motivasi Guru  
Teori Motivasi Dua Faktor Herzberg  
oleh Frederick Herzberg (1959).

#### Motivasi Guru

- Motivasi Intrinsik
- Motivasi Ekstrinsik

**Rajah 1: Kerangka Konsep Kajian**

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

Kajian ini berdasarkan Teori Motivasi Dua Faktor Herzberg oleh Frederick Herzberg (1959). Teori ini memfokuskan pada keadaan tempat kerja dalam menentukan tahap kepuasan kerja menggabungkan pemboleh ubah motivasi intrinsik (dalaman) dengan motivasi ekstrinsik (luaran). Motivasi intrinsik seperti yang dinyatakan dalam Teori Motivasi Dua Faktor Herzberg (1959) merujuk kepada motivasi yang datang dari dalam diri individu itu sendiri. Faktor ini timbul dari dalam diri individu yang ingin melakukan sesuatu dan kemudian berhasrat untuk meneruskannya sehingga berjaya. Motivasi intrinsik dalam kajian ini merangkumi pekerjaan itu sendiri, pengiktirafan, dan peluang untuk meningkatkan diri. Motivasi ekstrinsik pula merujuk kepada usaha untuk mencapai sesuatu hasil yang ditentukan oleh faktor luaran. Motivasi ini menjurus kepada keinginan untuk bertindak yang disebabkan oleh faktor luaran. Kebiasaannya motivasi ini berkait dengan ganjaran, gred atau hukuman.

### **Model Kepimpinan Transformasional Slocum dan Hellriegel (2007)**

Model Kepimpinan Transformasional Slocum dan Hellriegel (2007) menjadi asas kepada Teori Kepimpinan Transformasional. Terdapat empat (4) dimensi yang digunakan di dalam Teori Kepimpinan Transformasional Slocum dan Hellriegel (2007). Elemen-elemennya adalah seperti menyediakan motivasi berinspirasi, membina ransangan intelektual, memupuk pengaruh yang ideal dan menunjukkan pertimbangan berasaskan individu.

### **Dapatan Kajian Lepas Tentang Amalan Kepimpinan Transformasional Dan Motivasi Guru**

Dalam usaha melaksanakan tugas hakiki dan tugas sampingan pembaharuan-pembaharuan atau perubahan dasar pendidikan guru-guru juga memerlukan sokongan dari pentadbiran yang berupa motivasi supaya apa yang dilaksanakan lebih berjaya disamping kekangan dan cabaran yang dihadapi. Berdasarkan Rahmah (2021) Zamzam Mohd Walid dan Nor Azila Mohd Noor (2011), menyatakan motivasi merupakan suatu dorongan yang menjadi sebuah anjakan bagi meningkatkan semangat atau perasaan seseorang untuk melakukan sesuatu supaya apa yang ingin dicapai wujud dan berjalan dengan baik dan lancar. Penolakan terhadap pembaharuan yang dilakukan oleh organisasi akan berkurang jika mereka telah menerima dorongan penuh oleh majikan mereka. Penghargaan yang diberikan oleh pihak



majikan akan menimbulkan rasa pemilikan kepada pekerja kerana mereka merasakan bahawa usaha yang dilakukan telah dihargai oleh pihak majikan.

Kepemimpinan sekolah juga memainkan peranan penting dalam menentukan tahap motivasi seseorang guru. Menurut Jamalullail Abdul, Rosmawati Abdullah, (2014) dan Zulkafli Arifin (2008), Sekiranya pemimpin mengamalkan kepemimpinan transformasi jenis ini pada tahap tertinggi dan melibatkan guru dalam membuat keputusan mengenai pengurusan sekolah, guru-guru ini didapati lebih bermotivasi untuk terlibat dalam membuat keputusan dan lebih komited untuk menjalankan tugas mereka. Dapatan kajian Nik Badrul Hisham Bin Nik Ismail dan Mastura Mahfar (2015), motivasi guru adalah sederhana. Hasilnya, pengurusan di Sekolah Menengah Kebangsaan, khususnya di daerah Kluang, Johor, disarankan untuk lebih memperhatikan unsur-unsur yang dapat meningkatkan motivasi guru setiap hari. Menurut dapatan kajian, gaya kepemimpinan didapati mempunyai hubungan dengan motivasi guru. Kesannya, pengetua dan guru besar dalam bidang kepemimpinan memerlukan lebih banyak pendedahan dan penekanan terhadap penguasaan maklumat. Dapatan kajian ini amat bertentangan dengan keinginan Kementerian Pendidikan Malaysia dalam memastikan keberadaan guru-guru yang kompeten di sekolah sekolah yang terlibat dengan Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25).

Penghargaan seperti anugerah guru inspirasi yang memberi pengiktirafan kepada guru-guru yang melaksanakan tanggungjawab mereka melebihi tugas-tugas hakiki, demi mendidik dan memberi inspirasi kepada pelajar haruslah diteruskan. Justeru itu menurut Md Lazim, Faizuniah Pangil dan Siti Zubaidah Ohman (2012) menyatakan galakan penuh yang diberikan oleh majikan akan membuat pekerja merasa lebih selesa untuk terus bekerja dan lebih bersedia untuk menyumbangkan idea dan tenaga mereka untuk membangun dan mencapai matlamat organisasi. Menurut Angga Pratama et.al (2021) yang mengkaji pengaruh kepimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja dan pengaruh pampasan kepada motivasi kerja guru subjek Matematik. Hasil kajian mendapati terdapat pengaruh positif motivasi kerja kepada kepuasan kerja. Seterusnya, Fauzan, Mariah, dan Setiaji (2020) turut mengkaji pengaruh kepimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan motivasi intrinsik dan prestasi tugas guru. Hasil kajian membincangkan terdapat kesan yang ketara terhadap motivasi intrinsik dan kepuasan kerja guru oleh kerana kepimpinan transformasional di Sekolah Menengah Vokasional Daerah Pematang.

Kejayaan sesebuah organisasi bukan hanya bergantung kepada kepimpinan semata-mata tetapi sebaliknya kerjasama antara kedua belah pihak memberi impak yang besar dalam sesebuah kejayaan. Sekiranya guru besar dapat menanamkan semangat kerja pada guru, mereka akan berusaha keras dan memberikan komitmen terbaik. Dengan yang demikian, Shambani Mahamad (2013) dalam Anrelson Anak Nara dan Azlin mansor, (2021) mengatakan bahawa untuk meningkatkan kualiti pendidikan, motivasi perlu diberi pertimbangan yang sewajarnya. Selain itu, Kamaludin, Julina and Hushin, Hassan (2012) turut mengkaji kepimpinan transformasi pengetua serta hubungannya dengan motivasi guru. Rumusan hasil kajian menunjukkan aspek-aspek kepimpinan transformasional mempunyai hubungan positif dengan motivasi guru. Kajian turut menjelaskan tiada perbezaan yang signifikan antara pengalaman mengajar keseluruhan terhadap kepimpinan transformasional pengetua dalam kalangan jantina guru. Namun begitu kajian Michael Agyemang Adarkwah A, & Yu Zeyuan (2020), menunjukkan bahawa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan transformasional pengetua dan motivasi guru. Seperti yang dinyatakan motivasi guru mungkin tidak berkaitan secara langsung dengan gaya kepimpinan transformasional pengetua kerana

terdapat beberapa faktor seperti insentif dan dasar pendidikan yang menyumbang kepada hubungan ini.

Di samping itu, Ahmed (2021) turut mengkaji kesan kepemimpinan pengetua terhadap penglibatan kerja dalam kalangan guru di wilayah timur Arab Saudi. Hasil kajian menyatakan wujud kesan positif kepemimpinan transformasional dengan penglibatan kerja guru di sekolah awam di Saudi Arabia. Kepimpinan yang mendorong guru untuk menyedari sumbangan baik mereka, mempengaruhi visi dan dan mendorong mereka untuk melakukan perubahan dan perspektif baharu serta untuk menghadapi cabaran telah menyebabkan penglibatan kerja guru semakin meningkat. Dapatan dari beberapa pengkaji berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, gaya kepimpinan ini dikatakan mempunyai pengaruh terhadap organisasi, motivasi, komitmen, dan prestasi pekerja dan berupaya membawa perubahan besar kepada matlamat organisasi. Siswatiningsih, Raharjo dan Prasetya (2019), Bogar, Saerang, dan Tawas (2018), Sheeila Krishnan et al. (2019) dan Saravanan Munian dan Shahizan Hasan (2020).

### Metodologi

Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk pengumpulan data dalam bentuk kajian tinjauan dengan kaedah soal selidik secara *Google Form* di musim pandemik ini, untuk mendapatkan maklumat yang diperlukan bagi menjawab persoalan yang dikemukakan. Data untuk kajian ini diperolehi dari borang soal selidik yang dibuat dengan mempertimbangkan objektif kajian. Soal selidik yang digunakan merupakan instrumen yang membantu pengkaji mengukur amalan kepemimpinan pengetua dan motivasi guru.

Populasi kajian ini melibatkan guru-guru di sekolah Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) yang berkhidmat di daerah Kerian iaitu seramai 985 orang guru. Sampel kajian adalah seramai 309 orang guru daripada 20 buah sekolah Tranformasi Sekolah 2025 (TS25) rendah dan menengah yang ditentukan melalui persampelan rawak mudah. Saiz sampel ditentukan berpandukan jadual Krejcie dan Morgan (1970). Jadual penentuan saiz sampel Krejcie dan Morgan menyatakan dengan saiz populasi 985 (1000) jumlah persampelan ialah 278 namun begitu jumlah yang diperolehi 309 melebihi dari jumlah yang ditetapkan.

Borang soal selidik telah digunakan bagi mengumpul data daripada para responden. Borang soal selidik ini mengandungi 3 bahagian utama iaitu Bahagian A merangkumi latar belakang responden seperti jantina, umur, etnik, pengalaman mengajar, lokasi, tahap pendidikan dan jawatan. Respondan dikehendaki menandakan (/) pada pilihan jawapan yang sesuai dan latar belakang mereka. Bahagian B dan Bahagian C merangkumi 41 soalan yang memerlukan responden menyatakan tahap persetujuan mereka berdasarkan skala likert lima poin. (1- sangat Tidak setuju (STS); 2 - Tidak Setuju (TS); 3 – Kurang Setuju (KS); 4 – Setuju (S); 5 – Sangat setuju (SS). Soalan di bahagian B adalah penilaian sendiri guru terhadap amalan kepemimpinan transformasional pengetua/guru besar. Soalan bahagian C adalah berkaitan dengan motivasi intrinsik dan ekstrinsik guru.

SPSS versi 22 digunakan untuk menganalisis data mentah yang dikumpulkan. Menurut Ananda (2007), data diperolehi dari sampel penelitian yang menggunakan analisis statistik deskriptif dan statistik dasar seperti min, frekuensi, sisihan piawai, taburan skor dan kekerapan. digunakan untuk menyimpan maklumat demografi dan juga respons terhadap setiap item soal selidik.

### Kesahan dan kebolehppercayaan

Chua (2006) menyatakan bagi menentukan sesuatu item harus dikekalkan atau disingkirkan, kajian rintis dijalankan untuk menganalisis setiap item menggunakan program pekali kebolehppercayaan Cronbach Alpha. Ujian kebolehppercayaan (Cronbach Alpha) bagi keseluruhan soal selidik adalah bernilai 0.935. Dua puluh tujuh item untuk mengukur kepimpinan transformasional pengetua dan guru besar mempunyai nilai Alpha Cronbach sebanyak 0.938. Empat belas item untuk mengukur tahap motivasi guru mempunyai nilai Alpha Cronbach sebanyak 0.899.

### Dapatan Kajian

#### Analisis Deskriptif

Bagi melihat hasil kajian mengenai kepimpinan transformasional pengetua dan guru besar serta motivasi guru di sekolah-sekolah Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25), analisis deskriptif telah digunakan untuk mentafsir data yang telah dikumpul. Hasil analisis deskriptif ini dipersembahkan dalam bentuk jadual yang mengandungi nilai min dan sisihan piawai. Jumlah min daripada setiap konstruk akan dikategorikan kepada tiga tahap iaitu tinggi, sederhana dan rendah mengikut skor min seperti jadual di bawah.

**Jadual 1: Skor Min Mengikut Tahap**

| Bil | Julat     | Tahap     |
|-----|-----------|-----------|
| 1   | 1.0- 2.33 | Rendah    |
| 2   | 2.34-3.66 | Sederhana |
| 3   | 3.67-5.00 | Tinggi    |

#### **Persoalan Kajian 1: Tahap amalan kepimpinan transformasional pengetua dan guru besar (motivasi inspirasi, rangsangan intelektual, pengaruh ideal, dan pertimbangan berdasarkan individu).**

Dapatan kajian mendapati motivasi inspirasi, rangsangan intelektual, pengaruh ideal, dan pertimbangan berdasarkan individu dalam kalangan guru berdasarkan amalan kepimpinan transformasional pengetua dan guru besar berada pada tahap tinggi. Jadual 2 di bawah menunjukkan tahap pencapaian guru terhadap amalan kepimpinan transformasional pengetua dan guru besar.

**Jadual 2: Tahap motivasi inspirasi, rangsangan intelektual, pengaruh ideal, dan pertimbangan berdasarkan individu dalam kalangan guru terhadap amalan kepimpinan transformasional pengetua dan guru besar**

| Tahap     | Frekuensi (n=309)     |       |                           |       |                |       |                          |       |
|-----------|-----------------------|-------|---------------------------|-------|----------------|-------|--------------------------|-------|
|           | Motivasi<br>Inspirasi |       | Rangsangan<br>Intelektual |       | Pengaruh Ideal |       | Pertimbangan<br>Individu |       |
| Rendah    | 2                     | 0.6%  | 2                         | 0.6 % | 3              | 1.0%  | 3                        | 1.0%  |
| Sederhana | 4                     | 1.3%  | 14                        | 4.5%  | 11             | 3.6%  | 11                       | 3.6%  |
| Tinggi    | 303                   | 98.1% | 293                       | 94.8% | 295            | 95.5% | 295                      | 95.5% |



Kesimpulannya, konstruk amalan kepimpinan transformasional pengetua dan guru besar berdasarkan penilaian guru-guru menunjukkan tahap amalan kepimpinan transformasional yang tinggi oleh pengetua atau guru besar dalam sesebuah sekolah. Hal ini kerana, dapatan kajian menunjukkan nilai min keseluruhan bagi setiap sub konstruk dalam amalan kepimpinan transformasional berada pada tahap tinggi.

### **Persoalan Kajian 2: Tahap motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik dalam kalangan guru**

Dapatan kajian mendapati secara keseluruhan, motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik dalam kalangan guru berada pada tahap tinggi. Jadual 3 di bawah menunjukkan tahap motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik guru.

**Jadual 3: Tahap motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik dalam kalangan guru**

| Tahap     | Frekuensi (n=309)   |       |                     |       |
|-----------|---------------------|-------|---------------------|-------|
|           | Motivasi Instrinsik |       | Motivasi Ekstrinsik |       |
| Rendah    | 1                   | 0.3%  | 2                   | 0.6 % |
| Sederhana | -                   | -     | 16                  | 5.2%  |
| Tinggi    | 308                 | 99.7% | 291                 | 94.2% |

Berdasarkan kesemua konstruk motivasi dalam kalangan guru menunjukkan skor min keseluruhan yang tertinggi adalah konstruk motivasi intrinsik dengan nilai min = 4.75. Jadual 4 di bawah menunjukkan skor min keseluruhan motivasi guru mempunyai tahap motivasi yang tinggi dalam profession perguruan. Hal ini kerana, dapatan kajian menunjukkan nilai skor min bagi motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik dalam kalangan guru adalah tinggi.

**Jadual 4: Skor min keseluruhan berdasarkan sub konstruk motivasi dalam kalangan guru**

| Motivasi            | N   | Min  | Sisihan Piawai |
|---------------------|-----|------|----------------|
| Motivasi Intrinsik  | 309 | 4.75 | .406           |
| Motivasi Ekstrinsik | 309 | 4.47 | .573           |

### **Analisis Inferensi**

Analisis inferensi telah digunakan bagi menjawab persoalan kajian tiga dan persoalan kajian empat. Analisis inferensi digunakan bagi mengenal pasti perbezaan motivasi guru berdasarkan pengalaman mengajar serta mengenal pasti hubungan antara amalan kepimpinan transformasional pengetua dan guru besar dengan motivasi guru. Pengkaji telah menggunakan ujian statistik *Anova* dan ujian statistik korelasi *Pearson*.

### **Persoalan Kajian 3:**

**Perbezaan di antara motivasi guru berdasarkan pengalaman mengajar Perbezaan motivasi guru berdasarkan pengalaman mengajar**

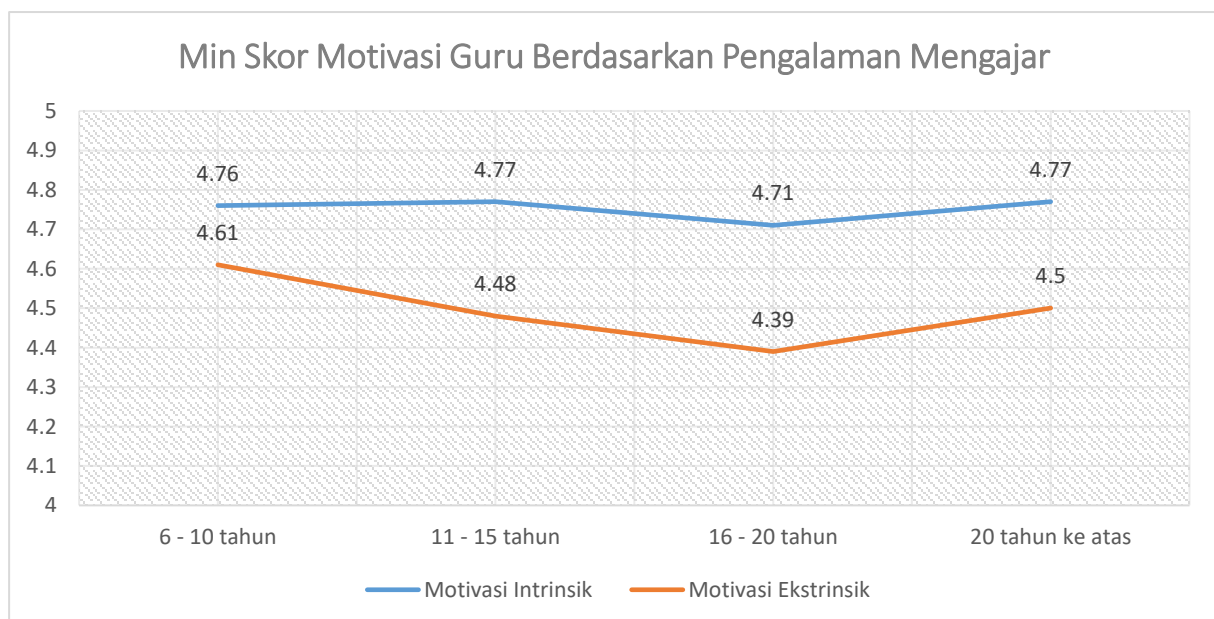
**H<sub>0</sub>1: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi berdasarkan pengalaman mengajar guru.**

Jadual 5 di bawah menunjukkan hasil ujian ANOVA yang mengkaji perbezaan variasi data motivasi guru mengikut pengalaman mengajar. Hasil analisis bagi motivasi intrinsik mendapati nilai statistik  $F = 0.405$  dengan nilai signifikannya  $p = 0.79 > 0.05$ . Keputusan ini menunjukkan tidak terdapat perbezaan min motivasi intrinsik berdasarkan pengalaman mengajar secara signifikan ( $F(3, 305) = 0.405 > 0.05$ ). Dapatan kajian bagi motivasi ekstrinsik pula mendapati nilai statistik  $F = 1.08$  dengan nilai signifikannya  $p = 0.355 > 0.05$ . Keputusan ini menunjukkan tidak terdapat perbezaan min motivasi ekstrinsik berdasarkan pengalaman mengajar secara signifikan ( $F(3, 305) = 1.08 > 0.05$ ). Keputusan kajian menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan motivasi (intrinsik dan ekstrinsik) berdasarkan pengalaman mengajar guru. Dapatan kajian mendapati bahawa ( $H_0$ ) adalah diterima.

**Jadual 5: Hasil analisis ANOVA antara motivasi guru dengan pengalaman mengajar**

| Motivasi   | Punca Variasi   | dk  | JKD     | MKD  | f     | p    |
|------------|-----------------|-----|---------|------|-------|------|
| Intrinsik  | Antara kumpulan | 3   | 0.202   | .067 |       |      |
|            | Dalam kumpulan  | 305 | 50.602  |      | .405  | .749 |
|            | Jumlah          | 308 | 50.803  | .166 |       |      |
| Ekstrinsik | Antara kumpulan | 3   | 1.071   | .357 |       |      |
|            | Dalam kumpulan  | 305 | 100.255 |      | 1.086 | .355 |
|            | Jumlah          | 308 | 101.326 | .329 |       |      |

\* $p < 0.05$



**Rajah 2: Min skor motivasi guru berdasarkan pengalaman mengajar**

**Persoalan Kajian 4: Hubungan di antara amalan kepimpinan transformasional pengetua dan guru besar (motivasi inspirasi, rangsangan intelektual, pengaruh ideal dan pertimbangan berdasarkan individu) dengan motivasi (intrinsik dan ekstrinsik) dalam kalangan guru.**

**Hubungan amalan kepimpinan transformasional pengetua dan guru besar dengan motivasi guru.**

**Ho2: Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara amalan kepimpinan transformasional pengetua dan guru besar dengan motivasi dalam kalangan guru.**

Jadual 6 di bawah menunjukkan hasil korelasi antara amalan kepimpinan transformasional pengetua dan guru besar dengan motivasi dalam kalangan guru. Hasil analisis mendapati bahawa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara amalan kepimpinan transformasional sub konstruk motivasi inspirasi dengan motivasi intrinsik; ( $r = 0.499$ ,  $p < 0.05$ ), manakala motivasi ekstrinsik ( $r = 0.527$ ,  $p < 0.05$ ). Hubungan korelasi yang positif dan signifikan ini menunjukkan bahawa pengetua atau guru besar yang mengamalkan amalan kepimpinan motivasi inspirasi akan mempengaruhi motivasi intrinsik dan ekstrinsik dalam kalangan guru. Walau bagaimanapun, nilai korelasi yang terhasil ( $r = 0.499$ ;  $r = 0.527$ ) adalah sederhana kerana merujuk kepada interpretasi mengikut saiz pekali korelasi, nilai saiz pekali korelasi dari 0.51 hingga 0.70 menunjukkan nilai korelasi yang sederhana (Chua Yan Piaw, 2006). Seterusnya, bagi sub konstruk rangsangan intelektual pula, hasil kajian menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara amalan kepimpinan transformasional sub konstruk memberi rangsangan intelektual dengan motivasi intrinsik; ( $r = 0.497$ ,  $p < 0.05$ ), manakala motivasi ekstrinsik ( $r = 0.590$ ,  $p < 0.05$ ). Hubungan korelasi yang positif dan signifikan ini menunjukkan bahawa pengetua atau guru besar yang mengamalkan amalan kepimpinan memberi rangsangan intelektual juga akan mempengaruhi motivasi intrinsik dan ekstrinsik dalam kalangan guru. Kekuatan nilai korelasi yang terhasil ( $r = 0.497$ ;  $r = 0.590$ ) juga sederhana. Hasil ujian korelasi Pearson bagi sub konstruk amalan kepimpinan transformasional memupuk pengaruh ideal dengan motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik dalam kalangan guru juga mempunyai hubungan yang positif dan signifikan. Hasil ujian menunjukkan amalan memupuk pengaruh ideal dengan motivasi intrinsik; ( $r = 0.537$ ,  $p < 0.05$ ) dan motivasi ekstrinsik ( $r = 0.560$ ,  $p < 0.05$ ). Hubungan korelasi yang positif dan signifikan ini menunjukkan bahawa pengetua atau guru besar yang mengamalkan amalan kepimpinan memupuk pengaruh ideal akan mempengaruhi motivasi intrinsik dan ekstrinsik dalam kalangan guru. Walau bagaimanapun, nilai korelasi yang terhasil ( $r = 0.537$ ;  $r = 0.560$ ) adalah sederhana. Hasil analisis ujian korelasi Pearson bagi sub konstruk terakhir iaitu amalan kepimpinan pertimbangan berasaskan individu oleh pengetua dengan motivasi intrinsik dan ekstrinsik dalam kalangan guru juga turut mempunyai hubungan yang positif dan signifikan iaitu motivasi intrinsik ( $r = 0.576$ ,  $p < 0.05$ ) dan motivasi ekstrinsik ( $r = 0.593$ ,  $p < 0.05$ ). Kekuatan pekali nilai  $r$  juga adalah sederhana bagi sub konstruk pertimbangan berasaskan individu dengan motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Kesimpulannya, pengetua atau guru besar yang mengamalkan amalan kepimpinan transformasional dalam pentadbiran di sekolah akan mempengaruhi motivasi intrinsik dan ekstrinsik guru di sesebuah sekolah. Kesimpulannya, hasil kajian membuktikan bahawa Ho2 adalah ditolak.

**Jadual 6: Analisis ujian korelasi *Pearson* antara amalan kepimpinan transformasional dengan motivasi**

|                                   |                     | Intrinsik | Ekstrinsik |
|-----------------------------------|---------------------|-----------|------------|
| Motivasi inspirasi                | Pearson Correlation | .499**    | .527**     |
|                                   | Sig. (2-tailed)     | .000      | .000       |
|                                   | N                   | 309       | 309        |
| Rangsangan intelektual            | Pearson Correlation | .497**    | .590**     |
|                                   | Sig. (2-tailed)     | .000      | .000       |
|                                   | N                   | 309       | 309        |
| Pengaruh ideal                    | Pearson Correlation | .537**    | .560**     |
|                                   | Sig. (2-tailed)     | .000      | .000       |
|                                   | N                   | 309       | 309        |
| Pertimbangan berdasarkan individu | Pearson Correlation | .576**    | .593**     |
|                                   | Sig. (2-tailed)     | .000      | .000       |
|                                   | N                   | 309       | 309        |

\*p<0.05

## Perbincangan

### Amalan Kepimpinan Transformasional

Hasil dapatan kajian jelas menunjukkan bahawa amalan kepimpinan pengetua atau guru besar bagi sub konstruk motivasi inspirasi berada pada tahap tinggi. Amalan kepimpinan tersebut secara langsung menunjukkan sikap pemimpin yang cakna terhadap perubahan dan keperluan guru dan bertanggungjawab terhadap kebajikan pengikutnya. Kajian ini menunjukkan semua sub konstruk dalam amalan kepimpinan transformasi pengetua atau guru besar mendapat skor min yang tinggi. Hasil kajian ini juga adalah selari dengan hasil kajian pengkaji terdahulu berkaitan amalan kepimpinan transformasi oleh Habib dan Zaimah (2012); Jamilah, Yahya dan Siti Nor (2016); Ibrahim dan Wahab (2021); dan Fadhlah, Azlin dan Shahlan (2019) yang membuktikan bahawa terdapat ciri-ciri kepimpinan transformasi pada pengetua dan persepsi terhadap keseluruhan sub konstruk amalan kepimpinan transformasi pengetua juga adalah tinggi. Pengaruh kepimpinan menurut Fadhlah et al (2019), berperanan penting bagi menentukan hala tuju dan keberkesanan organisasi pendidikan dan memberi impak positif. Pemimpin yang berpengaruh juga penting dalam memastikan keberkesanan pelaksanaan strategi, pelan tindakan atau projek yang bertujuan meningkatkan lagi kualiti pendidikan di sesebuah organisasi pendidikan. Oleh yang demikian, amalan kepimpinan transformasional merupakan aspek penting yang perlu diberi perhatian bagi memastikan keberkesanan sesebuah organisasi pendidikan khususnya dalam meningkatkan profesionalisme guru untuk mendidik dan melahirkan kemenjadian murid. Pemimpin yang berwibawa dan berketerampilan perlu menjadi ikon dan menjadi teladan kepada guru-guru dalam merealisasikan falsafah pendidikan kebangsaan dan melahirkan generasi yang berkualiti.

### Motivasi

Hasil kajian menunjukkan bahawa di antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik, motivasi intrinsik adalah lebih dominan dalam kalangan guru berbanding motivasi ekstrinsik. Dapatan kajian mendapati motivasi intrinsik guru berada pada tahap tinggi. Namun begitu dapatan kajian Nik Badrul Hisham Bin Nik Ismail dan Mastura Mahfar (2015), motivasi guru adalah sederhana. Hasilnya, pengurusan di Sekolah Menengah Kebangsaan, khususnya di daerah Kluang, Johor,

disarankan untuk lebih memperhatikan unsur-unsur yang dapat meningkatkan motivasi guru setiap hari. Menurut dapatan kajian, gaya kepemimpinan didapati mempunyai hubungan dengan motivasi guru. Kesannya, pengetua dan guru besar dalam bidang kepemimpinan memerlukan lebih banyak pendedahan dan penekanan terhadap penguasaan maklumat. Dapatan kajian ini amat bertentangan dengan keinginan Kementerian Pendidikan Malaysia dalam memastikan keberadaan guru-guru yang kompeten di sekolah sekolah yang terlibat dengan program TS25

### **Hubungan antara amalan kepimpinan transformasi dengan motivasi guru**

Pengetua yang mengamalkan amalan kepimpinan yang berkesan akan membantu guru dalam meningkatkan motivasi. Gaya dan amalan kepimpinan pengetua dalam sesebuah organisasi pendidikan menjadi penentu tahap motivasi guru dalam meningkatkan profesionalisme mereka. Hasil dapatan kajian mengenai hubungan antara amalan kepimpinan transformasi pengetua dan guru besar dengan motivasi intrinsik guru menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan bagi keempat-empat jenis amalan kepimpinan transformasi. Hasil kajian ini adalah selari dengan hasil kajian oleh pengkaji terdahulu Nik Badrul & Mastura (2015); Evonne & Crispina (2017); Evonne & Crispina (2018); Fadhlah et al (2019); Huseyin & Arzu (2020); dan Duraku & Hoxha (2021). Kesemua hasil kajian oleh pengkaji terdahulu membuktikan bahawa amalan kepimpinan transformasi pengetua mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan motivasi guru atau prestasi kerja. Oleh yang demikian, amalan kepimpinan transformasi yang dikaji oleh pengkaji merupakan aspek penting yang perlu diteliti bagi memastikan visi dan misi organisasi dapat dicapai. Namun begitu hasil kajian ini bertentangan dengan dapatan kajian Evonne Lai (2017) yang mendapati terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan pengetua dengan motivasi guru walaupun bagaimanapun hubungannya adalah lemah, begitu juga dengan dapatan kajian Michael Agyemang Adarkwah A, & Yu Zeyuan (2020), penemuan daripada kajian menunjukkan bahawa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan transformasi pengetua dan motivasi guru.

### **Implikasi kajian**

Secara keseluruhannya, kajian telah menghasilkan maklumat-maklumat penting mengenai amalan kepimpinan transformasi dan motivasi guru. Walaupun kajian ini hanya dilakukan dalam populasi yang melibatkan guru-guru di sekolah Tranformasi Sekolah 2025 (TS25) di Daerah Kerian sahaja. Hasil daripada kajian ini mampu mewakili populasi guru-guru daripada daerah yang lain. Kajian ini juga telah memberikan maklumat mengenai hubungan antara amalan kepimpinan transformasi pengetua dan motivasi guru. Hasil kajian ini juga bukanlah sekadar untuk melihat hubungan dan faktor peramal semata-mata tetapi ada kaitannya dengan melihat bagaimana gaya kepimpinan pengetua memberi kesan terhadap motivasi guru yang memainkan peranan penting dalam meningkatkan profesionalisme guru. Aspek motivasi guru tidak boleh dipandang remeh kerana motivasi guru akan menjadi penggerak utama seseorang guru dalam membuat tindakan yang perlu bagi mencapai sesuatu matlamat yang telah disasarkan. Selain itu juga, kajian yang dijalankan ini turut memberi implikasi terhadap pihak-pihak tertentu. Dalam konteks bidang pendidikan di sekolah, kajian ini dapat memberikan panduan kepada pihak pentadbiran khususnya pengetua atau guru besar mengenai amalan kepimpinan atau gaya kepimpinan yang dimiliki dapat membantu guru untuk memperbaiki diri ke arah yang lebih positif. Melalui kajian yang dijalankan ini, pengkaji dapat mengenal pasti tahap motivasi yang dimiliki guru yang terlibat. Selain implikasi kepada pengetua dan guru, kajian ini juga dapat dijadikan sebagai panduan kepada pihak sekolah terutamanya pihak pentadbiran pendidikan untuk meneliti budaya dan amalan kepimpinan yang dipraktikkan serta meneliti perkembangan motivasi guru.



### **Limitasi dan cadangan kajian lanjutan**

Berdasarkan kajian yang dilakukan ini, penambahbaikan kajian boleh dilaksanakan melalui kajian-kajian lanjutan yang difikirkan perlu pada masa akan datang. Pengkaji mencadangkan agar satu kajian yang berkaitan dengan kaedah yang sesuai bagi membimbing pengetua mempraktikkan amalan kepimpinan transformasi dalam sesebuah organisasi pendidikan. Kajian eksperimen tulen menggunakan satu modul latihan khas berkaitan amalan kepimpinan transformasi berkemungkinan membantu pengetua atau pemimpin sesebuah organisasi untuk mempraktikkan amalan kepimpinan transformasi ini. Kajian ini boleh dibuat penambahbaikan dengan menggunakan kaedah *mix-method* iaitu penggunaan kaedah kuantitatif dan kualitatif agar kajian yang lebih mendalam dapat dilakukan mengenai amalan kepimpinan transformasi pengetua dan motivasi guru. Kajian ini hanya melibatkan populasi guru-guru di sekolah Transformasi Sekolah 2025 (TS25) yang berkhidmat di Daerah Kerian, Perak iaitu seramai 985 orang guru sahaja dengan jumlah sampel yang agak kecil iaitu seramai 309 orang guru sahaja. Untuk kajian lanjutan dicadangkan kajian dalam skala yang lebih besar di lakukan dengan melibatkan saiz sampel yang lebih besar iaitu daripada semua sekolah Transformasi Sekolah di negeri Perak atau di seluruh Malaysia. Hasil kajian seterusnya dapat dihubungkan dengan orientasi pengajaran dan pembelajaran di sekolah yang berlainan daerah ataupun negeri.

### **Kesimpulan**

Perubahan dalam amalan kepimpinan pengetua bukanlah satu usaha mudah yang boleh dilaksanakan dalam tempoh masa yang singkat sebaliknya memerlukan masa yang panjang dan berperingkat. Hal ini kerana, setiap individu berupaya menjadi seorang pemimpin yang berkualiti bagi memperbaiki kualiti sesebuah organisasi pendidikan. Perubahan dalam gaya kepimpinan pengetua ke arah yang lebih baik perlu diberi perhatian kerana gaya kepimpinan pengetua akan menentukan profesionalisme guru-guru dalam sesebuah institusi pendidikan. Perkembangan profesionalisme guru sangat berkait rapat dengan keperluan motivasi guru sama ada motivasi intrinsik ataupun motivasi ekstrinsik. Perkembangan motivasi guru akan membantu guru meningkatkan tahap profesionalisme guru khususnya sewaktu sesi pengajaran dan pembelajaran. Guru yang kurang bermotivasi akan disebabkan oleh faktor persekitaran seperti amalan kepimpinan pengetua atau guru besar akan menjejaskan kualiti dan tahap kecekapan mereka dan merencatkan pembangunan pendidikan secara holistik di peringkat sekolah. Selain itu juga, guru yang kurang bermotivasi juga akan mempengaruhi sesi pengajaran dan pembelajaran dan berkemungkinan objektif pengajaran dan pembelajaran juga tidak dapat dicapai. Pembangunan daya kreativiti mahasiswa banyak dipengaruhi oleh persekitaran mereka. Sehubungan itu, sekolah yang berperanan sebagai pusat percambahan ilmu melalui pendidikan sememangnya memerlukan seorang pemimpin yang berkaliber bagi menguruskan dan mentadbir hal ehwal berkaitan organisasi pendidikan.

## Rujukan

- Ahmed. 2021. *Hubungan Antara Kepimpinan Transformasional Pengetua dan Penglibatan Kerja Guru di Saudi Arabia*. Jurnal Inovasi, Kreativiti dan Perubahan Antarabangsa, 15(2).
- Akkaya, A. & Serin, H. 2020. *The Investigation of The Relationship Between Academics' Person-Organization Fit and Burnout Levels. International. Journal of Progressive Education*, 16(4), 27-44. doi: 10.29329/ijpe.2020.268.3
- Ananda Kumar Palaniappan. 2009. *Penyelidikan SPSS (PASW)*. Petaling Jaya: Pearson Malaysia Sdn. Bhd.
- Angga Pratama et.al 2021. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Motivasi Dan Pampasan Terhadap Prestasi Guru Sekolah Matematik*. Jurnal Pendidikan Komputer dan Matematik Turki, 12(3).
- Bogar, J. D. S., Saerang, D. P., & Tawas, H. N. 2018. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi Dan Organizational Citizenship Behavior (Studi Pada Pegawai Kantor Sekretariat Dewan Kabupaten Siau-Tagulandang-Baro)*. Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, 6(1).
- Chua, Y. P. 2011. *Kaedah dan Statistik Penyelidikan: Kaedah penyelidikan (2nd. ed.)*. McGraw-Hill Education
- Duraku, Z. H., & Hoxha, L. 2020. *The Impact Of COVID-19 On Education and on the Well-Being of Teachers, Parents, And Students: Challenges Related To Remote (Online) Learning And Opportunities For Advancing The Quality Of Education*. Manuscript submitted for publication]. Faculty of Philosophy, University of Prishtina.
- Eng Fei, Evonne Lai, & K Han, Crispina Gregory. 2018. *Hubungan Kepimpinan Pengetua dan Iklim Sekolah dengan Motivasi Guru*. Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities, vol. 3, no. 2.
- Fadhlah Afif Talib, Azlin Norhaini Mansor, & Shahlan Surat. 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.
- Fei, E. L. E., & Han, C. G. K. 2017. *Hubungan Kepimpinan Pengetua Dengan Motivasi Guru*. International Journal of Education, Psychology and Counseling, 2(5), 145-159.
- Hong, O. C & Azizah Ismail. 2015. *Sokongan Pihak Pengurusan Sekolah Terhadap Tekanan Kerja Guru di Sekolah Kebangsaan Jenis Kebangsaan Cina*. Jurnal Kepimpinan Pendidikan, 2(2).
- Ibrahim & Wahab. 2021. *Kepimpinan Transformasional Penolong Kanan Kokurikulum dan Hubungannya dengan Efikasi Guru*. Jurnal Sains Sosial dan Kemanusiaan Malaysia, 6(2).
- Jamalullail Abdul. 2014. *Headmasters Transformational Leadership and Their Relationship with Teachers 'Job Satisfaction and Teachers' Commitments*. International Education Studies, 7 (13), 40-48
- Keman, N. J., Othman, N., & Wahab, J. A. 2021. *Hubungan Kepimpinan Transformasional Pentadbir Sekolah dengan Komitmen Kerja Guru di Sekolah Rendah*. Jurnal Penyelidikan Dedikasi, 19(1), 162-188.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. 2013. *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 - 2025* 27(1): 1–268. doi:10.1016/j.tate.2010.08.007
- Krejcie, R.V. & Morgan, D.W. 1970. *Determining Sample Size for Research Activities*. Educational and Psychological Measurement, 30(3), 607-10.
- Md Lazim Mohd Zin, Faizuniah Pangil & Siti Zubaidah Othman. 2012. *Peranan Tekanan Kerja Sebagai Penyederhanaan dalam Hubungan Antara Sokongan Organisasi dan Pengekalan Pekerja*. Jurnal Pengurusan 36, 33-44.

- Michael Agyemang Adarkwah. A, & Yu Zeyuan .2020. *The paradoxical relationship between principals' transformational leadership styles and teachers' motivation*. International journal of educational excellence Vol. 6, No. DOI: 10.18562/IJEE.056
- Rahmah. 2021. *Teori Motivasi*. Bahan diakses 18 Jun 2021 daripada <https://rumus.co.id/teori-motivasi/>
- Saravanan Munian & Shahizan Hasan 2020. *Hubungan Antara Kepimpinan Transformasi Guru Besar Dengan Komitmen Kerja dalam Kalangan Guru Sekolah Rendah di Daerah Kulim, Bandar Baharu, Kedah*. Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH), 5(6),136-150.
- Sheela Krishnan & Mohamed Yusoff Mohd Nor. 2019. *Transformasi Guru Besar dan Komitmen Guru di Sekolah Rendah Berprestasi Tinggi (SBT) Di Negeri Selangor*. Universiti Kebangsaan Malaysia, Selangor.
- Siswatiningsih, I, Raharjo, K., & Prasetya, A., 2019. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Oganisasional dan Kinerja Karyawan*. Jurnal Bisnis dan Manajemen, 5(2).
- Tam, A.C.F. 2014. The role of a professional learning community in teacher change: A perspective from beliefs and practices. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*. doi: 10.1080/13540602.2014.928122.
- Ying Leh Ling, Fairuz Ismail, Abdul Ghani & Kanesan Abdullah.2015. *Feedback Environment and Creativity in Education Organizations*. International Research in Education, 3(2).
- Zamzam Mohd Walid & Nor Azila Mohd Noor .2011. Kesan sokongan sosial terhadap sinis perubahan organisasi. Persidangan Antarabangsa Pengurusan (ICM 2011).
- Zulkaflri Arifin. 2008. Kesan pencapaian kepemimpinan terhadap pencapaian akademik pelajar: Satu tinjauan di sekolah menengah. Tesis Sarjana: Universiti Teknologi Malaysia