

Hubungan Amalan Kepimpinan Transformasional Guru Besar dan Kepuasan Kerja Guru Sekolah Transformasi 25 di Daerah Jerantut

(Relationship Between Transformational Leadership Practice of Headmasters and Job Satisfaction of Transformation School Teachers in Jerantut District)

Kartini Mohd Yusoff¹, Aida Hanim A. Hamid¹, Norasmah Othman¹

¹ Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi Malaysia

*Pengarang Koresponden: mykartini77@gmail.com

Accepted: 15 January 2022 | Published: 31 January 2022

DOI: <https://doi.org/10.55057/jdpd.2022.3.4.31>

Abstrak: Kepimpinan berkesan merupakan asas kepada gaya dan amalan pentadbir dalam menerajui dan mempengaruhi subordinatnya ke arah kecemerlangan organisasi. Tujuan kajian ini adalah untuk mengenal pasti hubungan antara amalan kepimpinan transformasional guru besar dengan kepuasan kerja guru sekolah transformasi 25 di daerah Jerantut. Seramai 40 orang guru telah dipilih sebagai responden kajian. Reka bentuk kajian ini menggunakan kaedah tinjauan dan instrumen yang digunakan ialah borang soal selidik. Data kajian diuji dengan menggunakan statistik deskriptif yang melibatkan frekuensi, peratus, skor min dan sisihan piawai. Ujian kolerasi yang digunakan untuk menganalisis hubungan antara amalan kepimpinan transformasional guru besar dengan tahap kepuasan kerja guru. Data dianalisis menggunakan perisian Statistical Package Social Science (SPSS) versi 26. Hasil kajian ini mendapati bahawa kepimpinan transformasional adalah berada pada tahap tinggi (min=4.87, s.p=0.264) dan min bagi kepuasan kerja guru juga tinggi (m=4.80, s.p=0.324). Ujian Korelasi menunjukkan terdapat hubungan yang kuat dan signifikan antara tahap amalan kepimpinan transformasi guru besar dengan tahap kepuasan kerja guru ($r(40) = 0.799, p < 0.01$). Implikasi dasar kerajaan yang berlaku dalam organisasi dapat memastikan kepimpinan berprestasi tinggi ditempatkan di sekolah dan menambahbaik amalan gaya kepimpinan pentadbir. Jabatan Pendidikan Negeri (JPN) dan Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) perlu memainkan peranan dengan menyediakan latihan bagi mengurangkan tekanan dan meningkatkan tingkah laku subordinatnya. Manakala pentadbir berperanan bagi memastikan guru mempunyai tingkah laku positif dalam meningkatkan pengurusan sekolah. Kesimpulannya, kajian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai panduan dan rujukan penyelidikan lain serta dapat menambahkan pengetahuan dan kualiti kepimpinan di sekolah.

Kata kunci: Kepimpinan transformasional, kepuasan kerja guru, pemimpin

Abstract: Effective leadership is the cornerstone of an administrator's style and practice in leading and influencing its subordinates towards organisational excellence. The purpose of this study is to identify the relationship between the transformational leadership practices of headmasters and the job satisfaction of 25 transformational school teachers in Jerantut district. A total of 40 teachers were selected as respondents to the study. The design of this study uses the survey method and the instrument used is the questionnaire. The study data was

tested using descriptive statistics involving frequency, percent, mean score and standard deviation. The colleration test is used to analyze the relationship between the transformational leadership practices of the headmasters and the level of teacher job satisfaction. The data was analyzed using statistical package social science (SPSS) version 26. The results of this study found that transformational leadership was at a high level (mean=4.87, s.p=0.264) and the mean for teacher job satisfaction was also high (s.4.80, s.p=0.324). Correlation Tests show that there is a strong and significant relationship between the level of leadership practice of the headmaster's transformation and the level of teacher job satisfaction ($r(40) = 0.799$, $p < 0.01$). The implications of government policy within the organization can ensure that high-performing leadership is placed in schools and improves the practices of the administrator's leadership style. The State Education Department (NRD) and the District Education Office (PPD) should play a role by providing training to reduce stress and improve its subordinate behaviour. While administrators have a role to play in ensuring that teachers have positive behaviour in improving school management. While administrators have a role to play in ensuring that teachers have positive behaviour in improving school management. In conclusion, this study is expected to serve as a guide and reference for other researchers as well as to increase the knowledge and leadership qualities in schools.

Keywords: Transformational leadership, teacher job satisfaction, leaders

1. Pengenalan

Kejayaan sesebuah sekolah adalah bergantung kepada gaya seseorang pemimpin dalam membentuk halatuju dan matlamat yang ingin dicapai. Kepimpinan berkesan merupakan aspek penting dalam memperbaiki keberkesanan sekolah (Abdul Ghani & Anandan, 2019). Gelombang tiga Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2021-2025 juga menyatakan prestasi seseorang guru besar atau guru perlulah melebihi standard minimum yang telah ditetapkan (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013). Oleh itu, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) telah memberikan tumpuan kepada peningkatan fleksibiliti pentadbiran sekolah bagi membentuk budaya kepimpinan rakan sejawat seterusnya membangunkan kecemerlangan profesional guru.

Burns (1978) dan Bass (1985) telah memperkenalkan teori kepimpinan transformasional yang meliputi pengaruh ideal, pertimbangan individu, ransangan intelektual dan motivasi berinspirasi. Pemimpin yang mengamalkan kepimpinan transformasi adalah pemimpin yang berwawasan, bermotivasi berorientasikan matlamat, berpandangan jauh bersama dengan pengikutnya dan budaya yang lebih baik serta membentuk organisasi yang berkesan (Gobinathan & Jamalul Lail, 2020). Pengaruh ideal mampu membentuk peribadi yang boleh dicontohi oleh orang bawahan. Antaranya kesediaan membuat keputusan serta sikap berani mengambil risiko. Seterusnya, pertimbangan individu melibatkan sikap timbang rasa dan menghormati setiap perbezaan pengikutnya. Ransangan intelektual pula merujuk kepada kesediaan guru besar mewujudkan persekitaran yang boleh menjana daya kreativiti guru. Akhir sekali, motivasi berinspirasi merujuk kepada pemimpin mampu menjadi pendorong utama dalam meningkatkan prestasi guru (Teharaja & Aida Hanim, 2021).

Oleh itu, guru besar menjadi domain utama dalam mewujudkan budaya sekolah yang lebih positif. Tingkah laku dan sikap guru saling bergantung kepada amalan profesional pemimpin sekolah yang sentiasa berusaha menambahbaik dan memahami cara bekerja orang bawahannya (Xin Yuan & Bity Salwana, 2021). Kajian tersebut menunjukkan bahawa seorang pemimpin

yang ingin meningkatkan prestasi sekolah perlu mempengaruhi orang bawahannya untuk bergerak seiring dalam mencapai matlamat.

2. Pernyataan Masalah

Guru besar sebagai pemimpin mempunyai tugas dan peranan yang mencabar dari sehari ke sehari dalam sistem pendidikan sama ada dalam negara mahupun luar negara (Hussein, 2016). Cabaran yang berterusan ini membolehkan para pemimpin sekolah dapat meningkatkan standard dan penambahbaikan sekolah. Manakala persekitaran yang selesa akan memberi inisiatif kepada orang bawahan untuk bekerja dan seterusnya mencapai kerpuasan kerja

Pembaharuan dasar dalam sistem pendidikan seperti Pentaksiran Berasaskan Sekolah (PBS), Kurikulum Standard Sekolah Rendah (KSSR), 1 Murid 1 Sukan (1M1S) dan Transformasi Pendidikan Vokasional yang dirangka oleh KPM telah menyebabkan bebanan tugas guru semakin banyak dan ini telah menimbulkan ketidakpuasan hati dalam kalangan guru (Aziz et al. 2018). Oleh itu, terdapat sebilangan guru membuat keputusan untuk bertukar profesion atau bersara awal (Azizi, 2018). Bebanan tugas guru juga dilihat apabila guru terpaksa melaksanakan tugas-tugas bukan akademik demi meningkatkan kompetensi diri mereka (Nor Mohamad Zulhairi, Jamalul Lail & Ruzita, 2016).

Selain itu, terdapat guru besar yang tidak bersikap jujur dalam menilai prestasi guru dan membuatkan guru-guru tidak berpuas hati dengan tindakannya (Junaidah & Nik, 2013). Guru besar sepatutnya memberi perhatian terhadap gurunya kerana ini merupakan salah satu dimensi kepimpinan transformasional iaitu pertimbangan individu. Sebagai ketua sekolah, guru besar hendaklah mempertimbangkan keadaan guru yang semakin terbeban dengan tugas yang banyak sehingga mereka hilang motivasi untuk bekerja. Contohnya, dalam pengagihan tugas, guru besar sepatutnya berbincang terlebih dahulu dengan guru supaya guru berkenaan mampu menunaikan tanggungjawab atau membebaskan mereka. Hal ini penting bagi menyeimbangkan tanggungjawab setiap guru serta meningkatkan komitmen kepada tugas yang diberi (Xin Yuan & Bity Salwana, 2021).

Visi dan misi sekolah tidak akan tercapai sekiranya guru besar bertindak agak keras dan bersifat autokratik terhadap subordinatnya (Nursyafina et al. 2018). Keadaan ini disebabkan oleh segelintir guru yang tidak mahu menerima perubahan, tidak bertolak ansur, tidak boleh menerima nasihat dan bersikap negatif. Selain itu, penghargaan atau pujian dan bimbingan perlu diberi kepada orang bawahannya supaya diri mereka tidak berasa seperti dihipit dengan arahan dan tugas yang berterusan.

Halangan-halangan ini memberi kesan kepada kepimpinan guru besar dalam memimpin sekolah. Justeru, sekiranya pemimpin sekolah mengamalkan gaya kepimpinan transformasional maka kepuasan kerja guru dapat diwujudkan. Maka kajian ini bertujuan untuk;

- i. Mengetahui tahap amalan kepimpinan transformasional guru besar sekolah transformasi 25 di daerah Jerantut.
- ii. Mengetahui tahap kepuasan kerja guru sekolah transformasi 25 di daerah Jerantut.
- iii. Mengetahui hubungan amalan kepimpinan transformasional guru besar dengan kepuasan kerja guru sekolah transformasi 25 di daerah Jerantut.

3. Kajian Literatur

Kepimpinan transformasional sangat penting kerana amalan ini mampu mendorong dan memotivasikan pengikutnya untuk menjalankan tanggungjawab dalam setiap tugas demi mencapai matlamat organisasi. Pelaksanaan tugas oleh pengikut tidak ditentukan oleh peraturan dan ganjaran kewangan tetapi lebih kepada kualiti kerja meliputi nilai, idea kebersamaan, perkongsian dan kerjasama antara guru (Pattnaik & Sahoo, 2021; Podsakoff et al. 1996).

Teori Kepimpinan Transformasional Burns (1978) dan Bass (1985) digunakan bagi melihat perkaitan antara empat dimensi iaitu dimensi pengaruh ideal, dimensi rangsangan intelektual, dimensi pertimbangan individu, dan dimensi motivasi berinspirasi. Manakala Teori Herzberg (1959) digunakan untuk mengukur tahap kepuasan kerja guru. Dalam konteks pendidikan, kepuasan kerja guru berkait rapat dengan tugas yang dapat dipenuhi dalam sesebuah sekolah. Keinginan untuk mengajar dan matlamat yang dicapai adalah dua perkara yang diukur melalui persepsi guru itu sendiri (Lawler, 1973). Kenyataan ini disokong oleh Ho dan Au (2006), bahawa kepuasan kerja guru merupakan gabungan antara keperluan dalam kerjaya profesional dengan pencapaian sebenar yang dapat dicapai. Lima elemen yang diukur dalam kepuasan kerja guru iaitu kepuasan gaji, penyeliaan, pekerjaan itu sendiri, rakan sekerja dan kenaikan pangkat.

Dapatan kajian lepas berkenaan kepimpinan transformasional guru besar dengan kepuasan kerja guru mendapati terdapat hubungan yang signifikan dan berada pada tahap yang tinggi. Misalnya kajian Tian-Syung Lan et al. (2019) terhadap 390 orang pekerja fakulti Sekolah Cram di Taipei, China. Selain itu, Mehdi Duyan dan Yildiz (2020) terhadap 208 orang staf akademik dalam Fakulti Sains Sukan di Turki. Di Malaysia, kajian Petrus dan Mohamed Yusoff (2018) berkaitan kepimpinan transformasi guru besar dengan tahap kepuasan kerja guru terhadap 124 orang responden adalah berada pada tahap tinggi ($r=0.748$; $p<0.01$). Kajian Choon Loo dan Leh Ling (2018) terhadap 148 orang guru dari 9 buah sekolah di Sarawak juga menjelaskan terdapat hubungan yang signifikan bagi kepimpinan transformasi dan kepuasan kerja guru. Kajian ini turut disokong oleh Windy et al. (2019) terhadap 50 orang guru akademik Tingkatan Enam di Sabah. Kajian Xin Yuan dan Bity Salwana (2021) terhadap 32 orang guru di 3 buah SJKC daerah Hulu Perak juga menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan dan berada pada tahap yang tinggi ($\min=4.15$, $s.p=0.49$).

Walau bagaimanapun terdapat juga kajian yang menunjukkan terdapat hubungan yang sederhana bagi kedua-dua pemboleh ubah tersebut. Antaranya kajian oleh Kaushalya et al. (2020) ke atas kepimpinan guru besar terhadap kepuasan kerja guru di Perlis. Kajian Yee Shean dan Azlin (2019) ke atas 178 orang guru daripada 15 buah sekolah rendah Cina daerah Seremban menunjukkan hubungan yang lemah bagi kepimpinan transformasi guru besar dengan kepuasan kerja guru ($r=0.48$; $p=0.01$). Kajian Gobinathan Vijian dan Jamalul Lail (2020) terhadap 86 orang responden daripada 3 buah sekolah rendah Tamil Zon Kajang turut menyokong kenyataan ini.

4. Metodologi

Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan reka bentuk tinjauan. Populasi kajian melibatkan 45 orang guru di sekolah transformasi 25 di daerah Jerantut. Berdasarkan Jadual Penentuan Saiz Sampel Krejcie dan Morgan (1970) saiz sampel adalah seramai 40 orang guru.

Kaedah persampelan rawak mudah dipilih bagi memastikan setiap sampel mempunyai peluang yang sama untuk dipilih (Acharya et al. 2013).

Borang soal selidik yang digunakan terbahagi kepada tiga bahagian. Bahagian A: Demografi responden (4 item) yang mengandungi latar belakang guru seperti jantina, umur, pengalaman mengajar dan kelayakan akademik. Bahagian B: Amalan kepimpinan transformasional guru besar (24 item) dari soal selidik *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) yang telah diperkenalkan oleh Avolio dan Bass (2004). Bahagian C: Tahap kepuasan kerja guru (12 item) melalui *Job Descriptive Index* (JDI) yang dibentuk oleh Smith, Kendall dan Hulin (1969).

Sebelum soal selidik digunakan, instrumen telah diserahkan kepada dua orang pakar bagi melihat kesahan kandungan. Setelah itu kajian rintis dijalankan, kesahan dan kebolehpercayaan soal selidik diperoleh melalui ujian Indeks Kesahan Aras Item (ICVI) dan ujian *Cronbach Alpha*. Nilai *Cronbach Alpha* yang diperoleh untuk amalan kepimpinan transformasional adalah 0.97 dan 0.92 pula untuk kepuasan kerja guru. Hal ini menunjukkan kebolehpercayaan item yang dibina adalah tinggi. Sementara nilai kesahan untuk soal selidik pula adalah 1.5 bagi kepimpinan transformasi dan 2 bagi kepuasan kerja guru. Berdasarkan kesemua nilai-nilai tersebut bermakna nilai kebolehpercayaan dan kesahan instrumen adalah tinggi dan bersesuaian digunakan untuk kajian sebenar. Interpretasi skor *Cronbach Alpha* daripada Bons dan Fox (2015) telah dijadikan panduan untuk menilai kebolehpercayaan setiap konstruk dan item yang terkandung dalam instrumen kajian.

Data analisis deskriptif dan kolerasi digunakan untuk mengukur tahap kepimpinan transformasional dan tahap kepuasan kerja guru. Analisis deskriptif dijalankan untuk mendapatkan kekerapan, peratus, min dan sisihan piawai. Manakala analisis korelasi adalah untuk melihat hubungan antara tahap kepimpinan transformasional dan kepuasan kerja guru. Kajian ini dilaksanakan dengan menggunakan Skala Likert Lima Mata iaitu Sangat Tidak Setuju (STS) dengan skor 1 hingga Sangat Setuju (SS) dengan skor 5 (Likert, 1932). Jadual 1 di bawah menunjukkan empat tahap interpretasi skor min bagi kepimpinan transformasi.

Jadual 1: Interpretasi Skor Min Kepimpinan Transformasi

Skor Min	Tahap
1.00 – 2.00	Rendah
2.01 – 3.00	Sederhana Rendah
3.01 – 4.00	Sederhana Tinggi
4.01 – 5.00	Tinggi

Sumber: Ahmad Munawar (2009)

4.1 Profil Demografi Responden

Terdapat 40 orang guru telah menjawab soal selidik melalui aplikasi *google form* yang dihantar dalam *Whatsapp* sekolah. Majoriti responden terdiri daripada guru perempuan iaitu 32 orang (80%) dan 8 orang (20%) sahaja guru lelaki. Dari segi pengalaman mengajar, majoriti guru adalah melebihi sepuluh tahun mengajar dengan kekerapan 37 orang (92.5%). Berdasarkan jantina dan pengalaman mengajar menunjukkan perkhidmatan guru perempuan di sekolah kajian adalah paling ramai iaitu melebihi sepuluh tahun. Analisis frekuensi dan peratus bagi demografi guru dapat dilihat pada Jadual 2 di bawah.

Jadual 2: Analisis frekuensi dan peratus demografi guru

A. Profil Responden		Kekerapan	Peratus (%)
Jantina	Lelaki	8	20
	Perempuan	32	80
Umur	Bawah 40	11	27.5
	40-45	12	30
	46-50	9	22.5
	51-60	8	20
Pengalaman Mengajar	Kurang 1 tahun	0	0
	1 hingga 3 tahun	0	0
	4 hingga 6 tahun	1	2.5
	7 hingga 10 tahun	2	5.0
	Lebih 10 tahun	37	92.5
Kelayakan Akademik	SPM	3	7.5
	STPM	2	5.0
	Ijazah Sarjana Muda	35	87.5
	Ijazah Sarjana	0	0
	PHD	0	0

5. Dapatan Kajian

Dapatan kajian adalah berdasarkan objektif yang telah ditetapkan dalam kajian ini. 1) Amalan kepimpinan transformasional guru besar. 2) Tahap kepuasan kerja guru. 3) Hubungan antara amalan kepimpinan transformasi guru besar dengan tahap kepuasan kerja guru.

5.1 Amalan Kepimpinan Transformasional Guru Besar

Analisis bagi soal selidik amalan kepimpinan transformasional guru besar mengandungi 24 item telah dikemukakan kepada responden. Item soal selidik dalam bahagian ini dipecahkan kepada empat dimensi. Setiap dimensi mempunyai enam item. Analisis skala likert lima mata menunjukkan responden bersetuju dan sangat setuju bagi setiap dimensi. Jadual 3 di bawah menunjukkan secara keseluruhannya, dimensi pengaruh ideal merupakan dimensi yang mempunyai nilai skor min yang tertinggi berbanding dengan dimensi lain (min=4.91, s.p=0.244). Perkara ini jelas kelihatan dalam Jadual 3 apabila peratus persetujuan (S+SS) bagi setiap item untuk dimensi pengaruh ideal adalah melebihi 95%. Dalam dimensi ini, item kedua dan ketiga menunjukkan kekerapan yang paling tinggi iaitu 38 orang (95 %) sangat setuju. Ini bermakna bahawa guru besar sentiasa berkeyakinan serta memberi contoh teladan yang baik kepada guru di samping menitikberatkan kebajikan guru.

Jadual 3: Analisis item bagi dimensi pengaruh ideal

B. Kepimpinan Transformasional: Dimensi Pengaruh Idea	Skala Likert Lima Mata				
	STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)
1. Guru besar membimbing guru supaya bersikap tenang semasa menghadapi keadaan krisis	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	5 (12.5%)	35 (87.5%)
2. Guru besar sentiasa menunjukkan keyakinan sebagai contoh teladan kepada guru	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (5.0%)	38 (95.0%)

3. Guru besar menitikberatkan kebajikan guru dalam organisasi sekolah	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (5.0%)	38 (95.0%)
4. Guru besar sentiasa memberi motivasi kepada guru dalam menhadapi cabaran	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (7.5%)	37 (92.5%)
5. Guru besar mempamerkan bakat dan kemampuan luar biasa kepada guru semasa bertugas	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (10.0%)	36 (90.0%)
6. Guru besar mampu mempengaruhi guru untuk menghormatinya sebagai seorang pemimpin	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	5 (12.5%)	35 (87.5%)
Purata Min	4.91				
Sisihan Piawai	0.244				
Tahap	Tinggi				

Jadual 4 di bawah pula menunjukkan dimensi pertimbangan individu bagi amalan kepimpinan transformasional guru besar. Secara keseluruhan, dimensi ini berada pada tahap tinggi dengan nilai min=4.83, s.p=0.319. Hasil ini menggambarkan bahawa guru besar sentiasa memberikan galakan positif serta meyakinkan guru terhadap tugas yang diberikan. Maklumat ini disokong dengan keputusan peratus persetujuan responden untuk setiap pernyataan item. Contohnya item kesepuluh dan 12 adalah kekerapan tertinggi dalam dimensi ini dengan 36 orang (90.0%) sangat setuju dengan kenyataan ini.

Jadual 4: Analisis item bagi dimensi pertimbangan individu

B. Kepimpinan Transformasional: Dimensi Pertimbangan Individu	Skala Likert Lima Mata				
	STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)
7. Guru besar menetapkan prestasi pencapaian guru yang tinggi	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	11 (27.5%)	29 (72.5%)
8. Guru besar berupaya merancang strategi bagi memajukan mutu kerja guru	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	7 (17.5%)	33 (82.5%)
9. Guru besar bersikap optimis terhadap masa depan guru	0 (0%)	0 (0%)	1 (2.5%)	4 (10.0%)	35 (87.5%)
10. Guru besar sentiasa memberikan galakan yang berterusan kepada guru	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (10.0%)	36 (90.0%)
11. Guru besar menyatakan dengan jelas tentang visi dan misi sekolah	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	7 (17.5%)	33 (82.5%)
12. Guru besar sentiasa meyakinkan guru untuk melaksanakan apa yang telah dirancang oleh beliau	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (10.0%)	36 (90.0%)
Purata Min	4.83				
Sisihan Piawai	0.319				
Tahap	Tinggi				

Dimensi ketiga adalah motivasi berinspirasi. Dimensi ini juga berada pada tahap tinggi dengan nilai min=4.90, s.p=0.269. Ini menunjukkan guru besar sentiasa mempunyai sikap keprihatin

apabila selalu memberi nasihat, mendorong guru untuk terus maju dan meluangkan masa dalam membimbing guru ke arah lebih baik. Amalan ini amat penting bagi seorang pemimpin dalam memastikan guru mempunyai semangat kerja yang tinggi. Kenyataan ini dapat dilihat pada item 14, 15 dan 16 dengan kekerapan tertinggi iaitu 37 orang (92.5%) sangat setuju. Analisis setiap item dapat dilihat pada Jadual 5 di bawah.

Jadual 5: Analisis item bagi dimensi motivasi berinspirasi

B. Kepimpinan Transformasional: Dimensi Motivasi Berinspirasi	Skala Likert Lima Mata				
	STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)
13. Guru besar sentiasa menganggap guru sebagai individu yang bekepentingan	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (10.0%)	36 (90.0%)
14. Guru besar memberi nasihat yang berguna untuk kemajuan guru	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (7.5%)	37 (92.5%)
15. Guru besar mendorong guru untuk membentuk kekuatan diri	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (7.5%)	37 (92.5%)
16. Guru besar sentiasa meluangkan masa untuk membimbing guru ke arah yang lebih baik	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (7.5%)	37 (92.5%)
17. Guru besar membimbing guru untuk mengenal pasti keperluan dan kecekapan rakan sekerja	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	5 (12.5%)	35 (87.5%)
18. Guru besar sentiasa peka terhadap masalah guru	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	6 (15.0%)	34 (85.0%)
Purata Min			4.90		
Sisihan Piawai			0.269		
Tahap			Tinggi		

Dimensi terakhir dalam kepimpinan transformasional adalah ransangan intelektual. Item 22 dan 23 menunjukkan jumlah kekerapan tertinggi dengan 36 orang (90%) sangat setuju bahawa guru besar sentiasa menggalakkan guru menggunakan pelbagai kaedah pengajaran, dan memberi idea-idea dalam meningkatkan pengajaran dan pemudahcaraan (PdPc). Amalan ini mampu membantu guru-guru mencapai objektif pengajaran yang optimum. Analisis setiap item dalam dimensi ini dapat dilihat dalam Jadual 6 di bawah.

Jadual 6: Analisis item bagi dimensi ransangan intelektual

B. Kepimpinan Transformasional: Dimensi Ransangan Intelektual	Skala Likert Lima Mata				
	STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)
19. Guru besar mempertimbangkan semula penyelesaian masalah yang kurang memuaskan bersama guru	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	11 (27.5%)	29 (72.5%)
20. Guru besar sentiasa mendorong guru untuk berfikir kreatif	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	6 (15.0%)	34 (85.0%)
21. Guru besar bersikap demokratik dengan menerima pandangan guru	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	9 (22.5%)	31 (77.5%)
22. Guru besar menggalakkan guru mempelbagaikan kaedah pengajaran	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (10.0%)	36 (90.0%)
23. Guru besar menggalakkan guru untuk memberi idea dan pendapat	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (10.0%)	36 (90.0%)

24. Guru besar mementingkan kaedah penyelesaian masalah berdasarkan penaakulan (reasoning) dan bukti daripada pendapat guru	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	7 (17.5%)	33 (82.5%)
Purata Min	4.82				
Sisihan Piawai	0.319				
Tahap	Tinggi				

Secara keseluruhan, analisis bagi keempat dimensi menunjukkan skor min berada pada tahap tinggi iaitu 4.82 hingga 4.91. Dimensi pengaruh ideal menunjukkan tahap yang tertinggi berbanding dimensi lain iaitu (min=4.91, s.p=0.244). Purata skor min keseluruhan bagi amalan kepimpinan transformasional ialah (min=4.87, s.p=0.264). Ini menunjukkan bahawa guru besar di sekolah transformasi 25 di daerah Jerantut mengamalkan kepimpinan transformasi. Analisis keseluruhan amalan kepimpinan transformasi dapat dilihat pada Jadual 7 di bawah.

Jadual 7: Min dan Sisihan Piawai bagi Amalan Kepimpinan Transformasional

Kepimpinan Transformasional	Min	Sisihan piawai	Tahap
Dimensi Pengaruh Ideal	4.91	0.244	Tinggi
Dimensi Pertimbangan Individu	4.83	0.319	Tinggi
Dimensi Motivasi Berinspirasi	4.90	0.269	Tinggi
Dimensi Ransangan Intelektual	4.82	0.319	Tinggi
Kepimpinan Transformasional Keseluruhan	4.87	0.264	Tinggi

5.2 Analisis Tahap Kepuasan Kerja Guru

Data yang telah dikemukakan dalam Jadual 8 di bawah adalah data statistik bagi tahap kepuasan kerja guru. Sebanyak 12 item telah dikemukakan kepada responden. Item C2 menunjukkan kekerapan yang tertinggi dengan 37 orang guru (92.5%) sangat setuju bahawa profesion guru sebagai peluang untuk mereka memajukan diri. Ini menjelaskan guru-guru di sekolah transformasi 25 daerah Jerantut amat berpuas hati dengan kerjaya sebagai seorang guru yang mampu meningkat taraf hidup mereka. Item C12 pula menunjukkan kekerapan yang paling rendah dengan hanya 25 orang guru (62.5%) sangat setuju bahawa mereka mendapat pujian dan penghargaan daripada pentadbir. Ini menjelaskan bahawa masih terdapat sebilangan guru besar di sekolah transformasi 25 daerah Jerantut yang tidak menekankan aspek pujian kepada guru-guru. Kesimpulannya, kepuasan kerja guru berada pada tahap yang tinggi (min=4.80, s.p=0.324).

Jadual 8: Analisis item bagi tahap kepuasan kerja guru

C.Kepuasan Kerja Guru	Skala Likert Lima Mata				
	STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)
1. Persekitaran kerja saya sekarang adalah menarik dan kondusif	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (10.0%)	36 (90.0%)
2. Profesion guru memberi peluang kepada saya untuk memajukan diri	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (7.5%)	37 (92.5%)
3. Saya sentiasa diberi peluang untuk berbincang masalah dengan pentadbir.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	5 (12.5%)	35 (87.5%)
4. Gaji yang diterima amat setimpal dengan kerja saya	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (10.0%)	36 (90.0%)

5. Saya mendapat kepercayaan daripada guru besar untuk kenaikan pangkat selari dengan prestasi yang dipamerkan	0 (0%)	0 (0%)	1 (2.5%)	7 (17.5%)	32 (80.0%)
6. Saya kerap dibimbing oleh guru besar untuk memajukan diri	0 (0%)	0 (0%)	2 (5.0%)	8 (20.0%)	30 (75.0%)
7. Saya sentiasa berlapang dada dengan teguran yang diberikan oleh guru besar	0 (0%)	0 (0%)	1 (2.5%)	5 (12.5%)	34 (85.0%)
8. Saya sentiasa berbesar hati dengan dorongan dan galakan yang diberikan oleh rakan sejawat	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	5 (12.5%)	35 (87.5%)
9. Saya mampu menggalas tugas yang diberikan oleh pentadbir	0 (0%)	0 (0%)	2 (5.0%)	11 (27.5%)	27 (67.5%)
10. Fleksibiliti di sekolah membantu saya melaksanakan pengajaran dengan baik	0 (0%)	0 (0%)	1 (2.5%)	4 (10.0%)	35 (87.5)
11. Rakan guru sentiasa menjadi pendengar yang baik ketika saya menghadapi masalah	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	6 (15.0%)	34 (85.0%)
12. Saya sentiasa mendapat pujian dan penghargaan daripada pihak sekolah	0 (0%)	0 (0%)	3 (7.5%)	12 (30.0%)	25 (62.5%)
Purata Min			4.80		
Sisihan Piawai			0.324		
Tahap			Tinggi		

5.3 Hubungan antara Amalan Kepimpinan Transformasional dengan Kepuasan Kerja Guru

Analisis bagi mengkaji hubungan kepimpinan guru besar dengan kepuasan kerja guru diuji dengan menggunakan ujian Korelasi Pearson. Berdasarkan Jadual 9 terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan transformasi dengan tahap kepuasan kerja guru dengan nilai pekali $r = 0.799$, $p < 0.01$. Oleh itu, hipotesis nol ini telah ditolak. Keputusan ini menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepimpinan transformasi dengan kepuasan kerja guru.

Jadual 10: Ujian kolerasi terhadap hubungan antara amalan kepimpinan transformasional guru besar dan kepuasan kerja guru

Korelasi		Kepuasan Kerja Guru
Kepimpinan Transformasional	Korelasi Pearson	.799**
	Sig. (1-hujung)	.000
	n	40

**Signifikan pada aras 0.01

6. Perbincangan

Perbincangan meliputi tiga objektif kajian iaitu;

6.1. Amalan kepimpinan transformasi

Kepimpinan transformasi guru besar di sekolah transformasi 25 daerah Jerantut secara keseluruhannya berada pada tahap tinggi (min=4.87, s.p=0.264). Dimensi pengaruh ideal

berada pada tahap paling tinggi (min=4.91, s.p=0.244) berbanding dimensi pertimbangan individu (min=4.83, s.p=0.319), dimensi motivasi berinspirasi (min=4.90, s.p=0.269) dan dimensi terendah iaitu ransangan intelektual (min=4.82, s.p=0.319). Ini menunjukkan bahawa guru besar sentiasa berkeyakinan serta memberi contoh teladan yang baik kepada guru di samping menitikberatkan kebajikan guru.

Dapatan ini selari dengan kajian Norisyah (2018) apabila tahap amalan kepimpinan transformasi pengetua sekolah menengah IMTIAZ di Malaysia juga dilaporkan berada tahap tinggi (min=3.94). Kajian Norisyah juga menunjukkan bahawa wujud hubungan kepimpinan transformasi dan budaya sekolah dengan organisasi pembelajaran pada kadar hubungan yang tinggi. Begitu juga dengan kajian Sugunah (2020) melalui analisis temu bual menunjukkan bahawa ketua jabatan di Institut Pendidikan Guru Malaysia (IPGM) mempraktikkan amalan transformasi. Tambahan lagi, dapatan kajian menunjukkan bahawa pelaksanaan kepemimpinan transformasi oleh ketua jabatan dapat mempengaruhi tindakan positif para pensyarah dalam melaksanakan tanggungjawab sebagai pendidik.

Dapatan kajian ini menunjukkan kepimpinan transformasi guru besar sekolah transformasi 25 di Jerantut berada pada tahap tinggi. Hal ini menjelaskan bahawa majoriti guru besar mengamalkan ciri-ciri kepimpinan seperti bekerja bersungguh-sungguh, bersemangat tinggi, berani menanggung risiko dan sentiasa memberi ransangan positif kepada guru-gurunya. Oleh itu kepimpinan transformasi perlu diterapkan di organisasi sekolah bagi meningkatkan kecemerlangan sekolah (Amin, 2018).

6.2. Tahap kepuasan kerja guru

Berdasarkan dapatan kajian, tahap kepuasan kerja guru di sekolah transformasi 25 di Jerantut juga berada pada tahap tinggi (min=4.80, s.p=0.324). Kajian menunjukkan elemen pekerjaan itu sendiri adalah tinggi iaitu 37 orang guru (92.5%) sangat setuju bahawa profesion keguruan ini memberi peluang kepada mereka untuk terus maju. Manakala elemen pujian dan penghargaan daripada pentadbir pula adalah sedikit iaitu 25 orang (62.5%) sangat setuju bahawa mereka kurang mendapat pujian dari pihak pentadbir.

Kajian ini selari dengan kajian Kalaivani dan Karuppiah (2021), tentang gaya kepimpinan kolaboratif pengetua dan tahap kepuasan kerja guru sekolah menengah kebangsaan di daerah Seremban, Negeri Sembilan adalah berada pada tahap tinggi dengan nilai korelasi [$r(127) = 0.885$, $p < 0.01$]. Dapatan kajian Kalaivani dan Karuppiah juga menunjukkan hubungan signifikan yang positif antara amalan kepimpinan kolaboratif pengetua dengan tahap kepuasan kerja guru di Sekolah Menengah Kebangsaan di Daerah Seremban. Begitu juga kajian Badrol Hisham dan Mahaliza (2019) tentang pengaruh organisasi pembelajaran dengan kepuasan kerja guru sekolah menengah di Perak mempunyai hubungan signifikan antara tahap amalan organisasi pembelajaran dan kepuasan kerja keseluruhan ($r = .41$, $p = .00$). Pembelajaran berkumpulan ($\beta = .298$, $p = 0.00$) dapat meningkatkan kepuasan kerja surbodinat.

Secara keseluruhan, tahap kepuasan kerja guru telah berjaya dicapai oleh guru sekolah transformasi 25 di daerah Jerantut. Peningkatan prestasi sekolah bukan sahaja bermula dari suasana kerja, hala tuju, misi dan visi sekolah tetapi juga kepuasan kerja guru turut membangunkan pemantapan pentadbiran sekolah. Menurut Lawler dan Porter (1967), kepuasan kerja ini saling berhubung kait dengan prestasi kecemerlangan dan kerja seseorang guru itu. Oleh itu, pemimpin sekolah perlu menerapkan nilai positif bagi mewujudkan kepuasan kerja guru ke tahap yang lebih maksimum.

6.3. Hubungan antara amalan kepimpinan transformasional dan tahap kepuasan kerja guru

Amalan kepimpinan transformasi guru besar dengan kepuasan kerja guru di sekolah transformasi 25 daerah Jerantut menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan. Keputusan analisis data menunjukkan min amalan kepimpinan transformasional guru besar berada pada tahap tinggi ($\text{min}=4.87$, $\text{s.p}=0.264$) dan min bagi kepuasan kerja guru juga tinggi ($\text{m}=4.80$, $\text{s.p}=0.324$). Ujian Korelasi menunjukkan terdapat hubungan yang kuat dan signifikan antara tahap amalan kepimpinan transformasi guru besar dengan tahap kepuasan kerja guru ($r(40) = 0.799$, $p<0.01$). Hal ini menunjukkan bahawa guru-guru boleh mencapai tahap kepuasan kerja pada tahap tertentu dengan amalan kepimpinan transformasional pemimpin tersendiri.

Dapatan ini disokong oleh kajian Syung Lan et al. (2019): Mehdi Duyan dan Yildiz (2020): Petrus dan Mohamed Yusoff (2018): Choon Loo dan Leh Ling (2018): Windy et al. (2019): Xin Yuan dan Bity Salwana (2021). Berdasarkan kajian lepas ia menjelaskan bahawa kepimpinan transformasi guru besar adalah seiring dengan kepuasan kerja guru di organisasi mereka. Menurut kajian Fadhlal et al. (2019), tahap kepuasan kerja guru dapat meningkatkan prestasi dan kualiti kerja guru di samping meningkatkan prestasi sekolah ke arah mencapai sekolah berprestasi tinggi.

Walau bagaimanapun kajian ini menolak kajian Kaushalya et al. (2020) ke atas kepimpinan transformasional guru besar dan kepuasan kerja guru di Perlis. Kajian Yee Shean dan Azlin (2019) ke atas 178 orang guru daripada 15 buah sekolah rendah cina daerah Seremban menunjukkan hubungan yang lemah bagi kepimpinan transformasi guru besar dengan kepuasan kerja guru ($r=0.48$; $p=0.01$). Kajian Gobinathan Vijian dan Jamalul Lail (2020) terhadap 86 orang responden daripada 3 buah sekolah rendah Tamil Zon Kajang mendapati terdapat hubungan kolerasi sederhana dan signifikan bagi kepimpinan transformasi guru besar dan tahap kepuasan kerja guru. Kepimpinan guru besar adalah sederhana tinggi ($\text{m}=3.71$; $p=0.77$) dan tahap kepuasan kerja guru adalah sederhana ($\text{m}=3.66$; $p=0.33$).

Rumusannya, guru besar sebagai pengamal kepimpinan transformasi perlu memenuhi semua dimensi transformasional bagi meningkatkan tahap kepuasan kerja guru. Kajian Windy et al. (2019) menyatakan amalan kepimpinan transformasi bukan sahaja dapat mengubah sesebuah organisasi tetapi juga mampu mengubah tahap kepuasan penyempurnaan kerja. Oleh itu, amalan kepimpinan guru besar dan kepuasan kerja guru saling berkait rapat dalam meningkatkan kecemerlangan sekolah.

7. Kesimpulan

Kesimpulannya, kajian ini mengkaji amalan kepimpinan transformasional guru besar dengan kepuasan kerja guru sekolah transformasi 25 di daerah Jerantut. Dapatan kajian mendapati bahawa kepimpinan guru besar dan kepuasan kerja guru di daerah Jerantut adalah berada pada tahap tinggi.

Berdasarkan dapatan kajian, diharapkan ia dapat dijadikan sebagai panduan dan rujukan penyelidik lain serta dapat menambahkan pengetahuan dan kualiti kepimpinan di sekolah. Oleh itu, pengkaji mencadangkan kajian lanjutan terhadap kepimpinan transformasi dengan kepuasan kerja guru dapat dilakukan dengan kaedah kualitatif dan gabungan. Disamping itu suatu kajian perbandingan antara semua amalan kepimpinan yang terdapat di Malaysia perlu dilaksanakan agar sesuai dengan keadaan semasa. PPD dan JPN boleh merancang kursus dan kajian tindakan yang sesuai dalam membimbing dan membantu organisasi sekolah di bawah

seliannya. Pentadbir juga perlu memastikan guru mempunyai tingkah laku positif dalam meningkatkan pengurusan sekolah. Dengan itu, budaya kerja yang cemerlang dapat dihasilkan sekaligus membantu membangunkan sistem pendidikan negara ke arah yang lebih cemerlang.

Rujukan

- Abdul Ghani & Anandan, M. (2019). Perceived transformational leadership, organizational commitment and citizenship behaviour: A case study in sport management 15:135-159
- Ahmad Munawwar. I. (2009). Pengaruh akidah terhadap penghayatan akhlak pelajar-pelajar sekolah menengah kebangsaan di Malaysia. Thesis PHD Universiti Kebangsaan Malaysia. Tidak diterbitkan.
- Amin Senin. (2018). Teks perutusan majlis sambutan Hari Guru peringkat kebangsaan.
- Anita S Acharya, Anupam Prakash, Pikee Saxena, Aruna Nigam. (2013). Sampling: why and how of it? *Indian Journal of Medical Specialities* ;4(2):330-333
- Avolio, B.J. & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire: manual and sample, Ed. 3. Redwood City, CA: Mind Garden, Inc.
- Aziz. T., Ahmad Zamri. M., & Ghazali. D. (2018). Amalan kepimpinan transformasional guru besar dan hubungannya terhadap kepuasan kerja guru sekolah daerah Miri. *Prosiding Seminar Antarabangsa Isu-Isu Pendidikan (ISPEN)*. Anjuran Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya, 5 Julai 2018, 2-22.
- Azizi. A. (2018). Ramai guru pilih bersara awal? Utusan Melayu, 4 Disember.
- Badrol Hisham. A.I., & Mahaliza. M. (2019). Pengaruh organisasi pembelajaran terhadap kepuasan kerja guru sekolah menengah kebangsaan harian negeri Perak. *e-academia journal*, 8(1). <http://doi:10.24191/e-aj.v8i1.6668>
- Bass. BM. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Harper & Row, New York.
- Bond, T. G., & Fox, C. M. (2015). Applying the Rasch Model: fundamental measurement in the human sciences (3rd ed.). Mahwah, NJ: L. Erlbaum.
- Burns, J.M. (1978). Burns transformational leadership theory. New York, NY: Harper & Row.
- Duyan, M. (2020). The effect of transformational leadership on job satisfaction: An investigation on academic staffs at faculties of sports science in Turkey. *European Journal of Education Studies* 7 (2):364-373. <https://doi:10.5281/zenodo.3746710>
- Fadhlah A.T., Azlin Norhaini. 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.
- Gobinathan. V. & 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*, 2(2), 18-31. <http://myjms.mohe.gov.my/index.php/ijeap/article/view/9482>
- Goh. Y. S. & Azlin Norhaini. M. (2019) *ICOFEA 2019 Conference Proceeding* elSBN 978-967-14616-6-2. 144-151
- Herzberg, F. (1959). The motivation to work (2nd ed). New York: John Wiley & Sons
- Hussein. M. (2016). Kepimpinan dan keberkesanan sekolah (Edisi kedua). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ho, C.L., & Au, W.T. (2006). Teaching satisfaction scale: measuring job satisfaction of teachers. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 172-185.
- Junaidah. M. & Nik Rosila. N. Y. (2013). Kajian tentang kepuasan dalam kalangan guru-guru Pendidikan Khas. Universiti Sains Malaysia. http://apjee.usm.my/APJEE_28_2013/apjee28_2013_art7_103_115.pdf

- Kalaivani. K. & Karuppiyah. M. (2021). Gaya kepemimpinan kolaboratif pengetua dan tahap kepuasan kerja guru sekolah menengah kebangsaan. *Muallim Journal of Social Science and Humanities (MJSSH)*: 5 (2), 191 – 207.
- Kaushalya, P., Mohd Faiz. M. Y., Mat Rahimi. Y., Hapini. A., Mohd Sofian. O. F. & Hareesol K. (2020). Hubungan kepemimpinan transformasi terhadap kepuasan kerja dalam kalangan guru di Perlis.
- Kementerian Pendidikan Malaysia, KPM. (2013). Pelan pembangunan pendidikan 2013-2025. Putrajaya: KPM
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*. 30, 607-610.
- Lan, T., Chang, I., Ma, T., Zhang, L. & Chuang, K. (2019). Influences of transformational leadership on job satisfaction of Cram School Faculty Members. *Sustainability* 11: 13.
- Lawler, E. E. (1973). *Motivation in work organizations*. California: Brooks-Cole
- Lawler, E. & Porter, L (1967). The effect of performance on job satisfaction. *industrial relations*, 7(1), 20–28. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232x.1967.tb01060.x>
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22 140, 55
- Loo, S.C. & Leh, L. (2018). Transformational leadership as a predictor towards job satisfaction among form six teachers In Sarawak. *International Journal of Education*, 11(1), 1-5. <https://www.learntechlib.org/p/208945/>.
- Nor Mohamad Zulhairi. I., Jamalul Lail. A. W., & Ruzita. M. H. (2016). Kepuasan kerja guru dan perbezaannya berdasarkan pencapaian sekolah. *Jurnal Personalia Pelajar*, ISSN 0128-2735. 19 (1). 49-54. <http://www.ukm.my/personalia/publication-category/jilid-1/>
- Norisayah. A. R. (2018). Pengaruh kepemimpinan transformasi dan budaya sekolah terhadap organisasi pembelajaran sekolah menengah imtiaz di Malaysia. *Jurnal Ilmi*, 8(1), 64- 89.
- Nursyafina. S., Aida Hanim. A. H., Ghazali. D. (2018). Amalan kepemimpinan transformasional dalam kalangan guru besar terhadap keberkesanan sekolah di daerah Subis. *Malaysian Online Journal of Education* Vol. 2, No. 2 (2018), 21-28
- [Pattnaik, S.C.](#) & [Sahoo, R.](#) (2021). Transformational leadership and organizational citizenship behaviour: the role of job autonomy and supportive management. *Management Research Review*, Vol. 44 No. 10, pp. 1409-1426. <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2020-0371>
- Petrus. S. & Mohamed Yusoff. M. N. (2018). *ICOFEA 2018 Conference Proceeding* EISBN 978-967-14616-2-4. 498-508
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., & Bommer, W.H. (1996). Transformational leader behaviours and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviours. *Journal of Management*, 22, 259-298.
- Smith, P.C., Kendall, L.M., Hulin, C.I. 1969. *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand Mc Nally
- Supermane, S. (2020). kepemimpinan transformasi di institut pendidikan guru. *jurnal refleksi kepemimpinan*, (jilid iii). <https://myjms.mohe.gov.my/index.php/jrk/article/view/9490>
- Teharaja, A., & Aida Hanim. A. H. (2021). Hubungan antara amalan kepemimpinan transformasi guru besar dan komitmen guru Sekolah Tamil di daerah Klang, Selangor. *International Journal Of Education And Pedagogy*, 3(1), 49-70. <http://myjms.mohe.gov.my/index.php/ijeap/article/view/12814>
- Xin Yuan, T., & Bity Salwana. A. (2021). Kepimpinan transformasi guru besar dan kepuasan kerja guru di SJKC daerah Hulu Perak. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 3(1), 134-147. <https://myjms.mohe.gov.my/index.php/jdpd/article/view/12563>
- Windy. A., Roslee. T., & Soon Singh. B. S. (2019). Hubungan gaya kepemimpinan transformasi dengan kepuasan kerja guru akademik tingkatan enam. *Labuan E-Journal*

of Muamalat and Society (LJMS), (1), 1-16.

<https://jurcon.ums.edu.my/ojums/index.php/LJMS/article/view/2540>