

Amalan Gaya Kepimpinan Transformasi Guru Besar Dan Implikasinya Terhadap Motivasi Guru (*Transformational Leadership Practices of Headmaster and Their Implications on Teacher Motivation*)

Ho Ai Sin^{1*}, Aida Hanim A. Hamid¹

¹ Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia, Selangor, Malaysia

*Pengarang Koresponden: p120317@siswa.ukm.edu.my

Received: 23 March 2024 | Accepted: 9 May 2024 | Published: 1 June 2024

DOI: <https://doi.org/10.55057/jdpd.2024.6.2.1>

Abstrak: Guru besar merupakan nadi utama dalam menentukan kualiti dan kejayaan sekolah. Amalan kepimpinan yang berkesan oleh guru besar dapat menggerakkan sekolah ke arah kecemerlangan. Keberkesanan kepimpinan guru besar merangkumi keupayaan, pemikiran dan sikap dalam mengurus guru untuk mencapai visi, misi dan matlamat bersama. Kertas konsep ini menitikberatkan amalan kepimpinan transformasi guru besar dan kesannya terhadap motivasi guru. Kajian menunjukkan kepimpinan transformasi mempengaruhi motivasi guru dalam mencapai objektif sekolah. Masalah beban kerja dan kurangnya tantangan juga merendahkan motivasi guru. Kepimpinan transformasi yang merangkumi aspek kepimpinan karismatik, merangsang intelek, timbang rasa dan motivasi inspirasi dapat membantu meningkatkan motivasi guru.

Kata Kunci: Guru Besar, Kepimpinan Transformasi, Motivasi Guru

Abstract: The headmaster serves as the primary driving force in determining the quality and success of a school. Effective leadership practices by the headmaster can propel the school towards excellence. The effectiveness of the headmaster's leadership encompasses abilities, thinking and attitudes in managing teachers to achieve the shared vision, mission and goals. This concept paper emphasizes the transformative leadership practices of headmasters and their impact on teacher motivation. Research indicates that transformative leadership influences teacher motivation in achieving school objectives. Issues such as workload burdens and lack of challenges also diminish teacher motivation. Transformative leadership encompassing charismatic leadership aspects, stimulating intellect, emotional balance and inspirational motivation can help enhance teacher motivation.

Keywords: Headmaster, Transformative Leadership, Teacher Motivation

1. Pengenalan

Fadhli (2020) menyatakan pendidikan berperanan penting dalam perkembangan ekonomi dan pembangunan sesebuah negara. Pendidikan telah dipersepsikan sebagai faktor penentu kemajuan dan kemerosotan sesebuah negara. Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2015 (KPM, 2013) yang bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan negara ke aras globalisasi semas telah digubal oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM). Inisiatif

ini menyediakan landasan untuk menangani cabaran yang timbul dalam era globalisasi. Pembangunan generasi manusia dan masyarakat yang bermutu tinggi bergantung kepada sistem pendidikan yang berkesan. Oleh itu, usaha yang dilakukan oleh semua warga pendidik dalam meningkatkan mutu pendidikan negara kita adalah penting. Fadhlah et al. (2019) mengemukakan budaya sekolah yang memberangsangkan akan menyumbang kepada pencapaian yang positif dalam konteks prestasi sekolah, manakala gaya kepimpinan yang tidak berkesan akan merencatkan keberkesanan sekolah.

Peranan guru besar sangat signifikan kerana mereka berperanan sebagai pemimpin sekolah dan jambatan komunikasi antara KPM dan komuniti pendidik. Guru besar merupakan entiti kunci dalam mengetuai korpus pendidik untuk merealisasikan PPPM supaya menuju ke matlamat pendidikan yang dihasratkan oleh KPM. Pernyataan ini diperkuatkan oleh kajian Vijian dan Jamalul Lail (2020) yang menegaskan bahawa kepimpinan transformasi memainkan peranan yang sangat penting dalam membentuk organisasi yang efektif. Lau dan Muhamed (2020) juga menyatakan bahawa pengamalan kepimpinan transformasi dapat mendorong guru-guru untuk memberikan keutamaan kepada sekolah, kesedaran terhadap kepentingan matlamat di kalangan guru dapat ditingkatkan, serta memperkukuh semangat dalam merealisasikan transformasi pendidikan di sekolah. Di bawah kepimpinan guru besar yang bersifat transformasi, guru-guru yang kreatif, inovatif, bermotivasi tinggi dan sanggup memberikan komitmen sepenuhnya kepada sekolah dapat diperkembangkan.

Baharuzaini (2016) mengenal pasti lima jenis amalan kepimpinan iaitu autokratik, demokratik, *Laissez-Faire*, transformasi dan instruksional. Setiap jenis amalan kepimpinan tersebut membawa implikasi yang berbeza terhadap guru dan iklim sekolah. Menurut Salsabilla et al. (2020), kepimpinan transformasi memperkembangkan dan mendorong ahli-ahlinya untuk berfikir secara intelek dan kreatif sambil mempengaruhi semua anggota organisasi untuk menyumbangkan idea dan terlibat secara aktif dalam pembangunan organisasi. Dalam kajian-kajian lepas telah membuktikan bahawa amalan kepimpinan transformasi telah diamalkan oleh guru besar di beberapa negeri dan berada pada tahap yang tinggi serta menjadi pilihan utama (Lau & Muhammad Hussin, 2020; Anita & Yahya, 2021). Ahmad dan Martadha (2019) menyatakan pemimpin transformasional juga memberi penekanan besar kepada silaturahim yang positif dan harmoni antara pemimpin dengan anggota organisasi.

Perubahan yang dihasilkan oleh kepimpinan transformasi yang lebih cenderung demokratik dan adil serta mampu meningkatkan komitmen dan keterlibatan individu telah diterangkan dalam kajian yang dilakukan oleh Button (2003). Ciri-ciri pemimpin transformasional seperti memberi tumpuan kepada misi akademik, pembinaan visi dan penetapan matlamat serta mendorong pembangunan profesionalisme berterusan di kalangan pekerja dapat meningkatkan kepuasan kerja guru (Windy, Roslee & Soon Singh, 2019). Nusyafina Saffiee et al. (2018) yang menganggap bahawa amalan kepimpinan transformasi sangat bersesuaian dengan transformasi sekolah di mana ia menggalakkan pembangunan ahli organisasi, memberi hala tuju, mendorong kepimpinan berpartisipasi dan menyuburkan budaya positif di sekolah.

Motivasi merupakan satu keperluan yang dirasakan oleh individu pada sesuatu ketika dalam kehidupannya. Keperluan ini menimbulkan dorongan atau desakan naluri dalam diri manusia yang menggerakkan mereka untuk bertindak menuju kepada matlamat atau kehendak tersebut. Motivasi guru merupakan satu konstruk penting kerana kesannya terhadap motivasi pelajar dan pencapaian sekolah yang berkesan (Rufini et al., 2012; Evonne Lai & Crispina, 2017). Ini menunjukkan bahawa motivasi di kalangan guru di sekolah memainkan peranan penting dalam dalam mencapai matlamat yang dihasratkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM).

Kajian Baharuzaini (2016) telah membuktikan bahawa tahap motivasi yang tinggi dikaitkan dengan pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan yang sesuai dan berkesan terhadap para guru. Beberapa kajian lepas tentang motivasi guru telah dilakukan oleh para pengkaji yang mengesahkan bahawa motivasi guru adalah berkaitan secara positif dengan gaya kepimpinan. Oleh itu, pemimpin perlu memahami dan melaksanakan amalan kepimpinan yang sesuai dengan konteks sekolah yang dikelolanya kerana ia berkait rapat dengan motivasi guru.

2. Pernyataan Masalah / Literatur

Kepimpinan merupakan satu aspek yang telah menjadi subjek perbincangan klasik dan berterusan sepanjang masa yang amat panjang. Pelbagai isu yang berkaitan dengan kajian konsep kepimpinan sentiasa menjadi topik yang tidak pernah berakhir untuk diperbincangkan oleh setiap individu. Hari ini, terdapat banyak perbincangan yang berkaitan dengan penentuan pemimpin yang sering diibaratkan sebagai suatu cabaran yang semakin meningkat, di mana semakin sukar untuk mencari pemimpin yang berkualiti (Mira & Saipul, 2021).

Kajian yang dilakukan Aziz, Ahmad Zamri & Ghazali (2018) menunjukkan bahawa amalan kepimpinan guru besar mempengaruhi perkembangan sendiri, motivasi, akhlak dan kecerdasan guru. Ini menunjukkan hubungan positif antara guru besar dan guru-guru yang membawa kesan yang besar terhadap prestasi dan komitmen mereka di sekolah. Beberapa cabaran telah dikenal pasti untuk mencapai matlamat KPM di negara kita. Aziz, Ahmad Zamri & Ghazali (2018) menggariskan cabaran-cabaran tersebut termasuk penimbunan perasaan tidak puas hati di kalangan guru Malaysia. Ketidakeimbangan dalam pengagihan tugas dianggap sebagai faktor utama yang menyebabkan perasaan tidak puas hati di kalangan guru sekolah. Ia boleh mengakibatkan penurunan motivasi guru kerana mereka merasakan beban kerja yang berat dan ia akan menyebabkan tekanan serta mengganggu motivasi mereka untuk melaksanakan tugas.

Guru merupakan tiang utama dalam sistem pendidikan, dan tahap motivasi mereka secara langsung mempengaruhi mutu pendidikan. Ini disebabkan motivasi guru mempunyai implikasi yang besar terhadap prestasi sekolah dengan memberi inspirasi kepada murid dan mencipta suasana pembelajaran yang positif di dalam bilik darjah (Lai & Han, 2020). Apabila guru bermotivasi, mereka membawa semangat, kreativiti dan sikap positif terhadap proses pengajaran dan pemudahcaraan (PdPc) yang dapat mencipta persekitaran pembelajaran yang menarik dan berkesan. Oleh itu, guru besar perlu menggalakkan motivasi yang optimal di kalangan guru-guru di sekolah. Kajian Murgaya dan A. Hamid (2020) telah menyokong bahawa gaya kepimpinan transformasi guru besar dapat mempengaruhi motivasi guru serta kejayaan organisasi dengan memastikan kewajipan dan tanggungjawab terhadap institusi dilaksanakan dengan penuh komitmen dan kebertanggungjawaban dalam semua aktiviti di sekolah.

Beberapa kajian telah menunjukkan terdapat hubungan antara gaya kepimpinan transformasi guru besar dan motivasi guru. Pemimpin berperanan sebagai role model dalam menunjukkan amalan-amalan etika dalam organisasi, memberikan ganjaran dan hukuman untuk menggalakkan perilaku atau menghalang perilaku yang tidak diinginkan dalam program yang dilaksanakan. Walaupun pelbagai usaha telah dilakukan untuk meningkatkan kualiti pendidikan di Malaysia, tetapi hasilnya belum mencapai sasaran yang diinginkan. Persoalan muncul mengenai sama ada kekurangan keberkesanan amalan kepimpinan atau kekurangan kepuasan kerja di kalangan guru dalam menjalankan peranan mereka turut menyumbang kepada situasi ini. Oleh itu, diperlukan kajian yang menilai hubungan antara amalan kepimpinan transformasi guru besar dan tahap kepuasan kerja guru. Untuk mencapai

keberkesanan dalam memimpin sekolah menuju ke arah keunggulan, amalan kepimpinan transformasi perlu diamalkan untuk membentuk iklim sekolah yang positif dan mengurangkan ketidaksetujuan guru terhadap pengurusan sekolah.

2.1 Konsep Gaya Kepimpinan Transformasi

Kepimpinan transformasi didefinisikan sebagai kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahan dalam menjalankan tanggungjawab yang diberikan sejajar dengan misi, visi dan matlamat organisasi sesuai dengan kehendaknya (Saravanan & Shahizan, 2020). Oleh itu, hanya individu yang memiliki keupayaan sebagai pentadbir sahaja yang layak diangkat sebagai guru besar. Hal ini bertujuan untuk memastikan kejayaan yang dirancang sama ada dalam hal akademik, sahsiah atau kokurikulum. Che dan Jamalullail (2021) menyatakan bahawa sebagai pemimpin utama sekolah, guru besar perlu mempunyai gaya tersendiri yang memberi pengaruh terhadap cara kerja dan pengurusan guru serta kakitangan sekolah. Ini juga disokong oleh Saffiee et al. (2018) yang mengemukakan pemimpin seharusnya berfungsi sebagai mentor untuk membimbing pengikut-pengikutnya dalam memperoleh keyakinan akibat tindakan mereka yang menunjukkan perhatian terhadap setiap individu dalam struktur organisasi.

Menurut Evonne Lai & Crispina (2017), pemimpin berperanan sebagai asas tindakan dalam kalangan anggota, membimbing kegiatan mereka dan mengarahkannya bagi memenuhi matlamat tertentu. Kepimpinan juga berfungsi dalam proses menekankan dinamika kumpulan dan perhubungan interpersonal antara anggota. Melalui pandangan beliau, menerusi amalan kepimpinan sebegitu akan mempengaruhi tingkah laku pengikut untuk bersama-sama pemimpin bagi mencapai matlamat organisasi yang dikehendaki secara tidak langsung. Namun demikian, berbanding dengan gaya kepimpinan yang lain, gaya kepimpinan transformasi tidak dianggap sebagai yang terbaik atau paling berkesan. Hal ini disebabkan oleh kenyataan bahawa gaya kepimpinan transformasi hanya berperanan sebagai pelengkap kepada gaya kepimpinan lain (Talib et al., 2019).

Gaya kepimpinan ini berbeza dengan gaya kepimpinan autokratik, demokratik dan *laissez-faire*. Kepimpinan transformasi lebih dalam membuka ruang kepada pengikutnya untuk membuat keputusan bersama. Berdasarkan dimensi kepimpinan transformasi ini, dapat ditarik kesimpulan bahawa pemimpin yang mengamalkan gaya ini mempunyai kualiti dan personoliti yang luar biasa iaitu mampu memberi inspirasi kepada ahli organisasi. Menurut Hishamuddin Shah et al. (2013), empat dimensi yang terangkumi dalam kepimpinan transformasi iaitu dimensi karismatik, dimensi bertimbang rasa secara individu, dimensi merangsang intelektual dan dimensi motivasi inspirasi yang diasaskan oleh Burns (1978) dan kemudian dimurnikan oleh Bass (1985).

i. Kepimpinan Karismatik

Karakter karisma dalam kepemimpinan transformasi merupakan keyakinan dan kepastian yang dipancarkan melalui setiap tindakan yang diambil oleh pemimpin. Seorang pemimpin yang bersedia berkorban demi kepentingan organisasi dan memiliki sikap optimis terhadap visi serta misi yang ingin dicapai adalah contoh pemimpin yang memiliki ciri karisma. Dalam konteks kepemimpinan transformasi, guru besar berperanan sebagai teladan dalam organisasi, memberi ganjaran dan hukuman bagi memotivasi perilaku yang diinginkan atau mengekang perilaku yang tidak diinginkan dalam pelaksanaan program-program yang dijalankan. Seorang pemimpin transformasional mempunyai visi dan misi yang jelas serta berani menghadapi risiko.

ii. Merangsang Intelekt

Pemimpin transformasional tidak hanya mengajak bawahannya untuk melihat masalah dari perspektif baru, tetapi juga mendorong mereka untuk mencari solusi kreatif dan inovatif. Dengan memberikan ruang untuk penalaran dan eksperimen, pemimpin transformasi memperluas ruang lingkup intelektualitas dalam organisasi. Selain itu, melalui pembinaan kepercayaan dan sokongan, pemimpin transformasional memperkuat kemampuan bawahannya untuk menghadapi cabaran dalam keyakinan yang tinggi. Menurut Abdullah Hassan & Ainon (2007), pemimpin transformasional secara tidak langsung membantu dalam melatih bawahannya untuk mendapat mengidentifikasi dan menghadapi cabaran dengan keberanian.

iii. Timbang Rasa

Nursyafina et al. (2018) menegaskan bahawa pemimpin transformasional mengakui keperluan dan potensi unik setiap individu dalam pengembangan mereka. Dengan memberikan fokus dan perhatian kepada setiap individu, pemimpin transformasional membentuk iklim sekolah yang sangat inklusif dan membangun. Dalam iklim sekolah yang kondusif ini, para guru merasakan kepercayaan diri yang tinggi dan cenderung untuk mencapai prestasi yang optimal. Selain itu, pemimpin transformasional yang peka terhadap keperluan individu juga dapat memperkuat hubungan antara pemimpin dan pengikut melalui komunikasi terbuka dan saling pengertian. Dengan demikian, dapat dilihat bahawa pemimpin transformasional tidak hanya menciptakan lingkungan kerja produktif tetapi juga membina hubungan yang berdaya tahan antara semua anggota sekolah.

iv. Motivasi Inspirasi

Pemimpin transformasional tidak hanya mengkomunikasikan visi yang jelas, tetapi juga bertindak sebagai teladan yang konsisten. Mereka memberikan solusi yang sesuai, kata-kata dorongan, menghargai setiap usaha yang diberikan dan memberikan peluang yang mencukupi kepada bawahan. Kajian Button (2003) menunjukkan bahawa guru yang berkesan adalah mereka yang bermotivasi tinggi, memiliki minat yang mendalam dan selalu terlibat dalam peningkatan kualiti pembelajaran dan pemudahcaraan. Oleh itu, untuk meningkatkan serta memelihara motivasi guru dalam mencapai matlamat organisasi sekolah, penting bagi pemimpin untuk menyediakan sokongan moral yang berterusan serta memenuhi keperluan dan kemudahan yang mencukupi. Selain itu, penjenamaan pencapaian dan usaha yang dihargai secara terbuka juga dapat memberikan dorongan yang kuat kepada guru-guru dalam meningkatkan prestasi mereka.

2.2 Konsep Motivasi Guru

Indira (2021) menyatakan guru besar perlu memiliki pemahaman yang mendalam dan kecekapan dalam menguasai proses ini untuk mencapai kesan optimal daripada pekerja dalam usaha memenuhi objektif yang telah ditetapkan. Guru yang memiliki tahap motivasi yang tinggi cenderung untuk melaksanakan tugas-tugas mereka dengan lebih efisien. Definisi motivasi yang serupa juga diberikan oleh Bryan (2010) dan Siregar (2011) yang menjelaskan motivasi sebagai kekuatan dalaman yang mendorong individu untuk mencapai tujuan sama ada itu individu atau organisasi. Dalam konteks pembelajaran, terdapat pelbagai konsep motivasi yang dipelajari, namun teori yang sering ditekankan dalam literatur kajian dan pembelajaran adalah motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik (Medford & McGeown, 2012).

i. Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik merupakan faktor yang menyokong autonomi dan dicirikan oleh penglibatan diri dalam tingkah laku individu untuk mencapai kepuasan, keceriaan dan kesejahteraan diri

(McLachlan & Hagger, 2010). Individu yang terdorong oleh motivasi dalaman melakukan sesuatu aktiviti kerana mereka merasakan keseronokan dan kepuasan dalam melakukan aktiviti tersebut, bukan semata-mata kerana ganjaran atau pengiktirafan dari luar. Dalam konteks ini, seorang guru mungkin merasa puas hati dan berbangga apabila mereka berjaya menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya tanpa mempedulikan ganjaran luaran. Oleh itu, motivasi dalaman merupakan pendorong yang kuat dalam memotivasikan individu untuk bertindak dan berusaha demi pencapaian diri tanpa bergantung kepada faktor eksternal.

ii. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik merupakan dorongan yang timbul dari rangsangan luaran dengan tujuan mendorong individu untuk melaksanakan aktiviti tertentu yang membawa manfaat bagi mereka. Menurut Manisfield & Volet (2010), salah satu cara untuk memanfaatkan motivasi ekstrinsik adalah melalui pemberian pujian, insentif, hadiah, gaji yang lebih tinggi dan peluang kenaikan pangkat. Motivasi ekstrinsik sering dianggap sebagai cara yang efektif untuk merangsang tingkah laku yang diinginkan tetapi ia cenderung untuk bersifat sementara dan tidak kekal (Salanova & Kirmanen, 2010). Oleh itu, sementara motivasi ekstrinsik mungkin dapat memberi dorongan awal untuk melakukan sesuatu, motivasi yang lebih mendalam dan berterusan sering kali datang dari dalam individu sendiri.

2.3 Hubungan Kepimpinan Transformasi Dengan Tahap Motivasi Guru

Gan et al. (2019) menyatakan bahawa prestasi dan kepuasan kerja guru dilaporkan mempunyai hubungan signifikan dengan gaya kepimpinan transformasi. Kajian Muhamad Taufik (2019) juga mengemukakan guru besar boleh meningkatkan prestasi guru dengan cara mencontohi, memotivasi, menerapkan dasar demokrasi, memberikan ganjaran, membangun hubungan interpersonal yang kukuh serta menerapkan pendekatan peribadi yang mesra dan menyediakan persekitaran kerja yang selamat dan selesa. Ini termasuk menyediakan sokongan yang berterusan, memberikan galakan, memberikan ruang untuk penglibatan dan perbincangan serta menyediakan ruang pembangunan profesional bagi guru. Dengan pendekatan ini, guru besar dapat membina satu budaya kerja yang positif dan memperdayakan guru untuk mencapai kecemerlangan dalam profesion perguruan.

Murgaya dan Hamid (2020) mengidentifikasi kaitan antara gaya kepimpinan yang bersifat karismatik oleh pentadbir dan tingkat motivasi para guru di sekolah. Hasil ujian Korelasi Pearson menunjukkan bahawa amalan gaya kepimpinan karismatik oleh pentadbir memperlihatkan korelasi yang signifikan dengan tingkat motivasi para guru. Hubungan positif ini menandakan bahawa semakin efektif kepimpinan yang dipraktikkan oleh pemimpin, maka semakin tinggi motivasi para guru di dalam sekolah tersebut. Kajian penelitian mengenai korelasi antara gaya kepimpinan pengetua dan motivasi para guru yang dilakukan oleh Fei dan Han (2018) juga menunjukkan hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan pengetua dan motivasi para guru adalah berada pada tahap yang tinggi.

Kajian yang dilakukan oleh Donni Pestalozi et al. (2019) di Badar Lubuk Linggau, Indonesia menunjukkan kesan positif kepimpinan transformasi terhadap motivasi kerja guru. Hasil kajian ini membuktikan bahawa motivasi dan prestasi kerja guru berkait rapat dengan gaya kepimpinan transformasi yang tinggi (Donni Pestalozi et al, 2019). Kajian-kajian ini menunjukkan bahawa kepimpinan transformasi memainkan peranan penting dalam mempengaruhi motivasi dan prestasi kerja guru. Keupayaan seorang guru besar untuk memimpin dengan gaya kepimpinan transformasi dapat memberi dorongan yang besar kepada motivasi guru dan hasil kerja mereka. Oleh itu, adalah penting bagi guru besar untuk

memahami dan mengaplikasi elemen-elemen penting dalam kepemimpinan transformasi seperti visi, dorongan, keberanian dan keadilan.

Kepimpinan transformasi mampu mempengaruhi motivasi guru melalui beberapa cara. Pertama, pemimpin yang menggunakan gaya transformasi cenderung menyediakan visi yang jelas dan inspiratif tentang masa depan pendidikan yang terdapat meningkatkan semangat dan komitmen guru terhadap kerjaya mereka. Kedua, interaksi yang berterusan antara guru besar dan guru melalui komunikasi terbuka dan dialogik dapat memperkuat hubungan interpersonal yang positif, meningkatkan rasa dihargai dan dipercayai di kalangan guru.

3. Implikasi dan Perbincangan

Amalan kepemimpinan merupakan suatu tindakan, pemikiran, serta sifat seseorang pemimpin dalam memimpin subordinatnya. Guru besar merupakan orang yang mempunyai kuasa penuh dan juga membuat segala keputusan serta cara pelaksanaan kepemimpinan dan pembentukan organisasi di sekolah. Motivasi guru diambil berat dalam dalam merealisasikan PPPM 2013-2025 bagi menjayakan hasrat KPM. Hal ini demikian kerana guru merupakan pendidik dan orang yang paling mendekati dengan modal insan negara kita. Guru yang bermotivasi tinggi akan mencapai kejayaan dalam peningkatan kualiti Pendidikan negara kita. Oleh itu, guru besar patutlah memilih gaya kepemimpinan yang sesuai untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja di kalangan guru. Dapatan kajian lain oleh Lokman dan Anuar (2011); Tahir et al. (2018); Talib et al. (2019) juga menegaskan bahawa guru besar perlu memiliki kemahiran dalam memotivasikan guru-guru untuk membentuk persekitaran pembelajaran yang produktif. Menurut Othman et al. (2022), motivasi yang tinggi berkait rapat dengan prestasi guru, yang pada gilirannya akan mempengaruhi kejayaan murid di sekolah serta kemajuan keseluruhan dalam pembelajaran dan pemudahcaraan yang berkesan.

Kajian Nursyafina Saffiee et al. (2018) menegaskan bahawa pengamalan gaya kepemimpinan transformasi mampu meningkatkan dan mengekalkan motivasi guru untuk mencapai objektif organisasi sekolah. Kepimpinan karisma oleh guru besar adalah penting dalam memupuk pembangunan intelektual guru dengan memberi galakan kepada mereka untuk meneroka paradigma baru dengan menggunakan kemahiran berfikir kreatif dan inovatif. Guru besar perlu memastikan bahawa guru-guru merasakan sokongan dalam melaksanakan tugas mereka, baik melalui usaha peribadi ataupun pemberian ruang untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan kepentingan sekolah. Peranan guru besar juga dilihat sebagai sumber inspirasi bagi guru-guru di sekolah terutamanya melalui penghayatan terhadap visi, misi dan keyakinan yang tinggi serta kemampuannya untuk membangkitkan semangat dan optimisme dalam kalangan guru-guru. Menurut kajian Hishamuddin Shah et al. (2016), intervensi, sokongan dan pengiktirafan yang jelas daripada guru besar telah terbukti dapat mempercepatkan proses pembelajaran di sekolah.

Dimensi gaya kepemimpinan transformasi seterusnya ialah merangsang intelektual individu. Guru besar bertindak sebagai pemangkin kepada pemikiran baru dalam kalangan guru sambil mendorong mereka untuk mengambil tindakan terhadap pelbagai masalah dan cabaran yang dihadapi (Hishamuddin Shah et al. 2016). Aspek kemanusiaan juga memerlukan pemimpin yang akan memahami kepelbagaian individu dan menghargai sumbangan guru-guru melalui pengiktirafan dan penghargaan di samping memberi dorongan kepada mereka. Ini akan membantu guru-guru rasa dihargai dan dihormati dalam organisasi. Pemimpin juga perlu peka terhadap isu-isu yang dihadapi oleh guru seperti isu beban kerja atau tekanan dalam kerja dengan cuba mencari penyelesaian yang sesuai. Hal ini kerana keselesaan dan budaya kerja

yang baik dapat tercipta apabila pemimpin memperlihatkan perhatian dan kepedulian terhadap individu. Kepuasan kerja guru juga dipengaruhi oleh tekanan kerja dan komitmen kerjanya apabila seseorang guru tidak puas hati terhadap kerjayanya, tekanan yang dialami akan meningkat. Iklim sekolah yang selamat dan kondusif dapat meningkatkan motivasi guru seperti yang dikaitkan oleh Evonne Lai dan Crispina (2017). Oleh itu, dengan mempertimbangkan dimensi timbang rasa dalam gaya kepimpinan transformasi, beban kerja guru dapat diringankan dan yang pada gilirannya akan meningkatkan motivasi mereka.

Dimensi terakhir yang sangat penting dalam kepimpinan guru besar ialah elemen motivasi inspirasi. Motivasi ini merupakan pengiktirafan dan penghargaan kepada guru atas usaha mereka dalam menjalankan tugas yang diberikan. Sokongan dan panduan yang positif dari seorang guru besar dapat membantu meningkatkan motivasi dalam kalangan guru-guru. Motivasi inspirasi yang diberikan oleh guru besar memainkan peranan dalam membangkitkan semangat para guru untuk menghadapi cabaran yang akan datang. Hishamuddin Shah et al. (2016) mengemukakan kepuasan kerja guru dipengaruhi oleh tahap motivasi yang mereka terima dari guru besar. Guru yang merasa puas dengan sokongan yang diberikan akan lebih berusaha dalam melaksanakan tugas mereka dan memberikan kesan positif pada proses pengajaran mereka. Kegagalan untuk memberikan sokongan yang mencukupi kepada guru besar boleh menyebabkan guru merasa letih dan ini secara tidak langsung akan mempengaruhi prestasi mereka dalam pengajaran dan pemudahcaraan serta akan mencemari kecemerlangan sekolah. Secara kesimpulannya, motivasi inspirasi yang diberikan oleh guru besar adalah sangat penting untuk meningkatkan semangat guru dalam mencapai kejayaan mereka. Ini tidak hanya meningkatkan rasa dihargai tetapi ia juga menguatkan keyakinan bahawa sumbangan guru adalah penting dan bermakna.

4. Cadangan

Berdasarkan hasil-hasil kajian lepas, terdapat beberapa cadangan yang boleh digunakan dalam sistem pendidikan Malaysia untuk manfaat bersama. Kebanyakan hasil kajian menunjukkan bahawa pendekatan pemimpin sekolah dalam memotivasi kakitangan mereka berada pada tahap yang tinggi. Oleh itu, ini membolehkan Kementerian Pendidikan Malaysia, Jabatan Pendidikan Negeri dan Jabatan Pendidikan Daerah untuk menjalankan tanggungjawab mereka dalam meningkatkan tahap kepimpinan di kalangan guru besar sekolah rendah melalui penilaian prestasi, khidmat nasihat dan program latihan kepimpinan dan profesionalisme. Lembaga Pengarah juga dikehendaki sentiasa memerhati guru besar terutamanya mereka yang mempunyai kaitan dengan Standard Kualiti @ Sekolah (SK@S) untuk menilai kepimpinan mereka.

Di Malaysia, Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan telah menjadi syarat wajib bagi calon pengetua atau guru besar mulai dari tahun 2014 yang sejajar dengan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 (Institut Aminuddin Baki, 2021). PPPM 2013-2025 memberikan penekanan yang besar kepada peningkatan kepimpinan pendidikan dengan menetapkan kepimpinan berprestasi tinggi sebagai matlamat utama terutamanya dalam anjakan ke-5. Md Yasin dan Mohd Hamzah (2018) menekankan Institut Aminuddin Baki (IAB) diberi tanggungjawab untuk memastikan pelaksanaan anjakan pendidikan ke-5 sebelum tahun 2025. Menurut Ahamad et al. (2021), Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) telah memperkenalkan Program Sijil Kelayakan Kepengetuaan Profesional Kebangsaan (NPQH) sejak tahun 1999 dengan matlamat untuk membentuk barisan pentadbir sekolah yang terampil dan berketrampilan. Program ini telah melalui beberapa siri penambahbaikan dan semakan semula untuk disesuaikan dengan perkembangan dalam

pendidikan pada masa kini. Kini, program tersebut telah diberi nama semula sebagai Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan 2.0 (NPQEL) yang mengaplikasikan pendekatan yang lebih berteraskan kompetensi (Ahmad et al., 2021).

Guru yang berminat untuk menyertai kursus ini akan menjalani proses temu duga yang ketat dan memenuhi syarat-syarat yang telah ditetapkan seperti berada dalam gred DG32 untuk satu tempoh tertentu serta memegang jawatan pentadbiran seperti guru penolong kanan (GPK) atau ketua bidang. Ini bertujuan untuk memastikan calon yang layak mempunyai pengalaman dalam pentadbiran sebelum dilantik sebagai guru besar. Kursus ini telah dicatatkan sebagai satu keperluan yang tidak dapat dielakkan bagi bakal guru besar sebagai persediaan untuk memimpin sebuah sekolah (Noormala & Hanim, 2018). Selain itu, Majlis Guru Besar (MGB) perlu mengambil langkah dengan menganjurkan taklimat, ceramah dan bengkel bagi meningkatkan serta menyebarkan amalan kepimpinan transformasi kepada guru besar. Institut Aminuddin Baki (IAB) juga perlu diperkasa sebagai pusat pembangunan kepimpinan pendidikan. Ini disebabkan perancangan dan pendedahan IAB dapat mencipta sumber tenaga yang dapat memberi manfaat serta meningkatkan kualiti pendidikan negara. Sebagai contoh, pegawai *school improvement specialist coaches* atau SISC+ yang berkemahiran tinggi dapat dilatih dan berperanan sebagai pembimbing kepada guru-guru untuk meningkatkan kualiti proses pembelajaran dan pemudahcaraan di sekolah.

Kajian yang dilakukan oleh Sugunah (2020) mendapati bahawa kepimpinan di kalangan ketua jabatan di Institut Perguruan Malaysia (IPGM) yang mengamalkan pendekatan kepimpinan transformasional dapat memberikan impak yang positif terhadap tindakan para pensyarah dalam menjalankan tanggungjawab mereka dengan lebih berkesan. Wong dan Thien (2020) membuktikan bahawa dimensi karismatik memperoleh penilaian tertinggi di Sekolah Tinggi Persendirian Cina Pulau Pinang. Dapatan kajian lepas juga membuktikan bahawa gaya kepimpinan transformasi guru besar mempunyai kesan yang signifikan terhadap motivasi guru untuk mengajar di sekolah. Oleh itu, penting untuk membangunkan gaya kepimpinan transformasi guru besar secara profesional untuk memberi inspirasi kepada guru, murid dan sekolah agar mencapai kejayaan. Proses ini memerlukan penyelidikan khusus dan tindakan susulan yang berterusan.

Dengan memahami implikasi dari kajian-kajian yang telah dilakukan, guru besar juga perlu memastikan kejelasan wawasan organisasi untuk memaksimumkan impak kepimpinan transformasi terhadap motivasi guru. Kejelasan dalam matlamat organisasi dan perancangan strategik akan membantu guru-guru merasakan bahawa mereka adalah sebahagian daripada sesuatu yang lebih besar dan lebih bermakna. Ke arah ini, adalah penting bagi setiap guru besar untuk terus memperkasa diri dengan pengetahuan dan kemahiran dalam bidang kepimpinan transformasi. Tambahan pula, pemimpin transformasi juga mendorong pembangunan keterampilan dan potensi individu guru dengan memberikan sokongan, latihan dan peluang pembangunan profesional. Ini dapat meningkatkan motivasi intrinsik guru kerana mereka merasakan diri mereka diiktiraf dan didorong untuk terus berkembang. Selanjutnya, pemimpin yang menggunakan gaya transformasi cenderung memberikan penghargaan dan pengiktirafan kepada pencapaian dan usaha guru dan ini boleh meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi ekstrinsik mereka.

5. Kesimpulan

Dalam menghadapi situasi yang berbeza, guru besar perlu menunjukkan fleksibiliti dan keupayaan untuk menyesuaikan aspek gaya kepimpinan transformasi. Kajian oleh Nursyafina

Saffiee et al. (2018) menekankan bahawa guru besar memiliki potensi untuk memacu pencapaian sekolah dengan menyesuaikan corak dan gaya kepimpinannya mengikut konteks sekolah dan personaliti guru-guru dengan mengambil kira unsur-unsur yang terkandung dalam kepimpinan transformasi. Seorang guru besar yang wajar mengamalkan kepimpinan berkarismatik, memberikan pengaruh yang tinggi, mempunyai bertimbang rasa terhadap individu, memberi rangsangan intelektual dan inspirasi motivasi yang positif kepada guru-guru dan kakitangan sekolah akan dapat mengeratkan hubungan antara pentadbir dan kakitangan sekolah dalam iklim yang kondusif.

Dengan adanya hubungan yang kuat antara gaya kepimpinan transformasi guru besar dengan motivasi serta prestasi guru, harapan untuk meningkatkan kualiti pendidikan serta kemajuan negara secara menyeluruh menjadi lebih realistik (Rosdianah & Wahayudiati, 2022). Dalam konteks ini, adalah penting bagi guru besar untuk berusaha memperkukuh dan menggalakkan perkembangan profesional guru melalui pendekatan yang menekankan pembangunan kepimpinan transformasi (Ilmiah et al., 2020). Seorang guru besar mampu membentuk lingkungan yang kondusif bagi pertumbuhan guru dan kemajuan sekolah melalui komunikasi yang efektif, penyediaan inspirasi, dorongan dan contoh yang positif (Muliati, 2022). Nguyen et al. (2020) menyatakan guru besar bukan hanya perlu memahami keperluan pembangunan profesional guru, tetapi juga perlu mengambil peranan dalam memberi bimbingan kepada mereka dalam merancang dan menyampaikan program pembangunan kemahiran pedagogi dan pengetahuan mata pelajaran.

Di samping itu, motivasi guru banyak dipengaruhi oleh peningkatan kesukaran dalam beban kerja mereka yang turut mempengaruhi kecekapan kerja mereka. Peranan guru di era moden tidak terhad kepada pengajaran dan pendidikan semata-mata, bahkan mereka juga dihadapkan dengan tugas-tugas tambahan yang tidak langsung berkaitan dengan proses pengajaran dan pembelajaran. Walaupun begitu, guru perlu sedar bahawa bidang pendidikan sentiasa berubah dan mengalami transformasi bagi menyesuaikan perubahan global yang berterusan. Tanggungjawab dan peranan yang dipikul oleh guru adalah mencabar dan membebankan. Mereka merasakan peningkatan dalam beban kerja mereka seiring dengan penambahan tugas yang diberikan kepada mereka. Isu mengenai beban kerja guru boleh dianggap sebagai satu isu yang berterusan dan tidak mempunyai penyelesaian yang jelas. Namun, sebagai ahli pendidikan, guru perlu melihat beban kerja yang mereka tanggung sebagai cabaran dalam memupuk modal insan yang bertujuan dan memenuhi aspirasi Falsafah Pendidikan Negara.

Penghargaan

Penulis ingin mengucapkan setinggi-tinggi penghargaan kepada Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM) kerana memberikan sokongan untuk kajian ini. Penulis juga ingin merakamkan penghargaan dan terima kasih kepada Dr. Aida Hanim binti A. Hamid kerana membimbing serta memberikan tunjuk ajar dalam melaksanakan kajian ini.

Rujukan

- Abdullah Hassan & Ainon Mohd. (2007). *Teori Dan Teknik Kepimpinan: Panduan Aplikasi Di Tempat Kerja*. Kuala Lumpur: PTS Profesional Publishing Sdn. Bhd.
- Abdul Manan, A. F., Mohd Nor, M. Y., & Othman, N. (2023). Pengaruh Kepimpinan Transformasional Pengetua Terhadap Tahap Motivasi Guru Sekolah Menengah Mengikut Kluster di Daerah Kuantan. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 8(7), e002160. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v8i7.2160>

- Agustina Muliati. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi dan Kinerja Guru yang Dimoderasi oleh Iklim Sekolah di MTSN 1 Medan. *Islamic Education*, 2(1), 25–30. <https://doi.org/10.57251/ie.v2i1.368>
- Ahamad Hussin, Md. Rahaimi Yaacob, Mahazi Si Harun et al. (2021). Impak Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan (NPQEL 2.0) Terhadap Pemimpin Sekolah. *Management Research Journal*, 10, 66-81.
- Ahmad, R. & Martadha, A. M. (2019). Hubungan Pengaruh Gaya Kepimpinan Transformasional Terhadap Pelaksanaan Program Pelan Penggantian Pembangunan Kerjaya dalam Perkhidmatan Awam Malaysia. *Jurnal Pengurusan*, 5(5), 159-167.
- Anita, C. N. & Yahya, D. (2021). Kepimpinan Transformasional Guru Besar dan Tahap Pengurusan Konflik Dalam Kalangan Guru Sekolah Kebangsaan di Daerah Kota Setar. *International Journal of Education, Islamic Studies and Social Sciences Research (IJEISR)*, 6(1), 16-36.
- Aziz bin Tahir, Ahmad Zamri bin Mansor & Ghazali bin Darusalam. (2018). Amalan Kepimpinan Transformasional Guru Besar dan Hubungannya Terhadap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Daerah Miri. *Jurnal Pendidikan*. 12-24.
- Baharuzaini Baharin, Muhammad Hisham Adnan, Mohd Hanih Mohd Zin, Mohd Norhisyam Kamaludin & Azlin Norhaini Mansor. (2016). Gaya Kepimpinan Guru Besar dan Tahap Efikasi Guru. *Journal of Personalized Learning*. 2(1). 9-17.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership And Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bryan, C. 2010. *Successful Teaching* (7th ed.). Jordan Hill: Heinmann Publishers.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Button, B. (2003). *A Study Examining The Use Of Transformational Leadership Practices For The Teacher Development*. Master Thesis. University of Wisconsin Stout.
- Cai Sia, G., A. Hamid, A., & Othman, N. (2022). Hubungan Kepimpinan Transformasional Pengetua dan Kepuasan Kerja Guru Sekolah Tinggi Persendirian Cina Di Negeri Johor. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 4(1), 56-69.
- Chen, L.M. & Jamalullail Abdul Wahab. (2021) Amalan Kepimpinan Autokratik Pengetua dan Hubungannya dengan Kepuasan Kerja Guru di Sekolah Menengah. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 3(1), 1-11.
- Evonne Lai, E.F. & Crispina G. (2017). Hubungan Kepimpinan Pengetua Dengan Motivasi Guru *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, Volume: 2 Issues: 5
- 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.
- Fadhli M. (2020). Sistem Penjaminan Mutu Internal Dan Eksternal Pada Lembaga Pendidikan Tinggi. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 04(02), 171-183.
- Fei, E. L. E., & Han, C. G. K. (2018). Hubungan Kepimpinan Pengetua Dengan Motivasi Guru. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(5), 145-159.
- Hishamuddin Shah Bin Mokri, Mohd Rizal Bin Atan & Supian Bin Hashim. (2013). Hubungan Antara Kepimpinan Transformasi Guru Besar Dengan Kepuasan Kerja Guru Di Sekolah Kebangsaan Kurang Murid Gemilang Tujuh Segamat, Johor. Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-20 2013. ISSN (Unpublished).
- Ilmiah, K., Witono, A. H., & Karma, I. N. (2020). Hubungan Kemampuan Berkomunikasi Guru Dengan Motivasi Belajar Pada Mata Pelajaran Bahasa Indonesia Siswa Kelas 1v Sdn Gugus 2 Kecamatan Pemenang Kabupaten Lombok Utara Tahun Pelajaran 2020/2021. *Jurnal Ilmiah PENDAS: Primary Educational Journal*, 1(2), 90-96. <https://doi.org/10.29303/pendas.v1i2.65>

- Indira Krishnan. (2021). Pengaruh Kepimpinan Distributif terhadap Motivasi Guru: Satu Pemerhatian Awal. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 6(7), 422-427
- Institut Aminuddin Baki. (2021). Panduan Pelaksanaan Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan NPQEL. Bandar Enstek: Institut Aminuddin Baki.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2015.
- Lau, J. Y. & Mohamed Yusoff. (2020). Kepimpinan Transformasional Guru Besar Sekolah Ts25 dan Hubungannya dengan Tahap Efikasi Guru di Sekolah Daerah Gombak. *ICOFEA*. 131-137.
- Lau, X. H. & Muhammad, H. (2020). Hubungan Antara Tahap Gaya Kepimpinan Transformasi Guru Besar dengan Tahap Kepuasan Guru Di SJKC di Daerah Gua Musang. *ICOFEA*, 93-99.
- Mansfield, C. F., & Volet, S. E. (2010). Developing Beliefs About Classroom Motivation: Journeys of Preservice Teachers. *Teaching and Teacher Education*, 26(7), 1404–1415. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2010.04.005>
- McLachlan, S., & Hagger, S. M. (2010). Effects of An Autonomy-Supportive Intervention on Tutor Behaviors in A Higher Education Context. *Teaching and Teacher Education*, 26(5), 1204-1210.
- Md Yasin, Z., & Mohd Hamzah, M. I. (2018). Amalan Kepimpinan Instruksional Pengetua Dan Hubungannya Dengan Komitmen Guru Di Sekolah Menengah Daerah Seremban, Negeri Sembilan. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 31(1) 25-44.
- Medford, E., & McGeown, S. P. (2012). The Influence of Personality Characteristics on Children's Intrinsic Reading Motivation. *Teaching and Teacher Education*, 22, 786-791.
- Mira Marisa, & Saipul An Nur. (2021). Kepemimpinan Transformasional Pendidikan Di Era Society 5.0. *Sosioedukasi : Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan Dan Sosial*, 10(2), 257-270. <https://doi.org/10.36526/sosioedukasi.v10i2.1553>
- Mohd Siraj, Mohd Asraf M and Rami, Ahmad Aizuddin and Abdul Aziz, Nor Azni and Mohd Anuar, Mohd Ashraff. (2023). Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Instruksional Guru Besar dengan Motivasi Guru. *International Journal of Education and Training (InjET)*, Khas (9). pp. 1-11. ISSN e2462-2079
- Muhamad Taufik B.K. (2019). Pengaruh Kepimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Wahana Karya Ilmiah Pendidikan*, 3(2), 465-479.
- Murgaya, T., & A. Hamid, A. (2020). Kepimpinan Karismatik Pentadbir Dan Hubungannya Terhadap Motivasi Guru Sekolah Rendah. *International Journal of Education And Pedagogy*, 2(4), 415-429.
- Nguyen, P. T., Yandi, A., & Mahaputra, M. R. (2020). Factors That Influence Employee Performance: Motivation, Leadership, Environment, Culture Organization, Work Achievement, Competence and Compensation (A Study Of Human Resource Management Literature Studies). *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 1(4), 645-662.
- Noormala Abdullah & Hanim Yahaya. (2018). Hubungan Antara Bakat Kepimpinan dan Kepimpinan Hala Tuju Graduan NPQEL. *Jurnal Kejuruteraan Teknologi dan Sains Sosial*, 1(1), 1-19
- Nursyafina Saffiee, Aida Hanim Abdul Hamid & Ghazali Darusalam. (2018). Amalan Kepimpinan Transformasional Dalam Kalangan Guru Besar Terhadap Keberkesanan Sekolah di Daerah Subis. *Malaysia Online Jurnal Pendidikan*. 2(2). 21-28.

- Othman, R., Hamzah, M. I., Yusoff, M., & Nor, M. (2022). Amalan Kepimpinan Instruksional Guru Besar Dan Hubungannya Dengan Motivasi Guru Sekolah Rendah. *Jurnal Dunia Pendidikan E-ISSN: 2682-826X* | Vol. 4, No. 1, 1-12, 2022, 4(1), 1–12.
- Pei Hung, T., & Mohd Nordin, N. (2023). Amalan Kepimpinan Instruksional Guru Besar dan Hubungannya dengan Tahap Komitmen Guru di Daerah Barat Daya. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 8(4), e002237. <https://doi.org/10.47405/mjs sh.v8i4.2237>
- Pestalozi, D., Erwandi, R., & Putra, M. R. E. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Keinovatifan Guru SMA Negeri Kota Lubuklinggau. *Journal of Administration and Educational Management (ALIGNMENT)*, 2(1), 30–38.
- Rosdianah, R., & Wahyudiati, D. (2022). Analisis Implementasi Transformational Leadership terhadap Motivasi Kerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan MAN 1 Mataram. *PALAPA*, 10(2), 473-485. <https://doi.org/10.36088/palapa.v10i2.2277>
- Rufini, S. Édi, Bzuneck, J. A., & Oliveira, K. L. de. (2012). The Quality of Motivation Among Elementary School Students. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 22(51), 53-62. <https://doi.org/10.1590/S0103-863X2012000100007>
- Saffiee, N., Abdul Hamid, A. H., & Darusalam, G. (2018). Amalan Kepimpinan Transformasional Dalam Kalangan Guru Besar Terhadap Keberkesanan Sekolah di Daerah Subis. Attarbawiy: *Malaysian Online Journal of Education*, 2(2), 21–28.
- Salavano, A. & Kirmannen, S. (2010). Employee Satisfaction and Work Motivation. Finland: Mikkeli University of Applied Sciences, p. 1.
- Salsabiila, A. P., Alif, M. & Dody, H. (2020). The Importance of a Transformational Leadership Model in Managing Organizational Culture. *Journal of Leadership in Organizations*, 2(1), 49-56
- 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), 136–149.
- Siregar., E. (2011). Pengaruh Motivasi Kerja, Kinerja Individual dan Sistem Kompensasi Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Guru SMPK BPK PENABUR Bintaro Jaya Jakarta. *Jurnal Pendidikan Penabur*, 16.
- Sugunah Supermane. (2020). Kepimpinan Transformasi di Institut Pendidikan Guru. *Jurnal Refleksi Kepimpinan*, 3.
- Tahir, A., Mansor, A. Z., & Ghazali, D. (2018). Amalan Kepimpinan Transformasional Guru Besar dan Hubungannya Terhadap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Daerah Miri. *Seminar Antarabangsa Isu-Isu Pendidikan (ISPEN2018)*, 12–23.
- Talib, F. A., Mansor, A. N., & Surat, S. (2019). Amalan Kepimpinan Transformasional Guru Besar Dan Kepuasan Kerja Guru Di Daerah Kuala Langat. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 269, 63–75.
- McCarley, T.A., Peters, M.L., & Decman, J.M. (2016). Transformational leadership related to school climate. *Educational Management Administration & Leadership*, 44, 322 - 342.
- Vijian, G. & Jamalul Lail, A. W. (2020). Kepimpinan Transformasioanl Guru Besar Dan Kepuasan Kerja Guru-guru di Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil Zon Kajang. *International Journal of Education and Pedagogy*, 2(2), 18-31.
- Windy Anjilus, Roslee Talip & Soon Singh Bikar Singh. (2019). Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasi Dengan Kepuasan Kerja Guru Akademik Tingkatan Enam. *Jurnal Psikologi Dan Pendidikan*, 1-16.

- Wong, B. C. & Thien, L. M. (2020). Kepimpinan Transformasional Pengetua dan Efikasi Kendiri Guru: Satu Kajian Empirikal di Sekolah Menengah Precondition Cina di Pulau Pinang, Malaysia. *Asia Pacific Journal of Educators and Education*, 35(2), 17–37.
- Yin, G., & Mohd Hamzah, M. I. (2023). Amalan Kepimpinan Transformasional Guru Besar dan Efikasi Kendiri Guru SJKC. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 8(3), e002188. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v8i3.2188>