

Hubungan Kepimpinan Transformasional Pengetua dengan Tahap Kepuasan Kerja Guru Akademik Tingkatan Enam

(The Relationship Between the Principal's Transformational Leadership and The Job Satisfaction Level of Form Six Academic Teachers)

Ak Mohd Ghazali Bin Pg Mohd Yassin^{1*} , Mohamed Yusoff Mohd Nor²

Bity Salwana Binti Alias³

¹Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), 43600 Bangi, Selangor, Malaysia.

Email: P112367@siswa.ukm.edu.my

²Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), 43600 Bangi, Selangor, Malaysia.

Email: Yusoff1963@ukm.edu.my

³Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), 43600 Bangi, Selangor, Malaysia.

Email: bity@ukm.edu.com.my

CORRESPONDING

AUTHOR (*):

Ak Mohd Ghazali Bin Pg Mohd Yassin
(P112367@siswa.ukm.edu.my)

KATA KUNCI:

Kepimpinan
Transformasional Pengetua
Kepuasan Kerja Guru Tingkatan
Enam

KEYWORDS:

Keywords: Leadership,
Principal Transformation, Sixth
Form Teacher Job Satisfaction

CITATION:

Ak Mohd Ghazali Pg Mohd Yassin, Mohamed Yusoff Mohd Nor, & Bity Salwana Alias. (2023). Hubungan Kepimpinan Transformasional Pengetua dengan Tahap Kepuasan Kerja Guru Akademik Tingkatan Enam. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 8(2), e002133. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v8i2.2133>

ABSTRAK

Kepimpinan pengetua dan kepuasan kerja merupakan isu yang saling mempengaruhi dalam sebuah institusi sekolah. Terdapat gaya kepimpinan pengetua yang kurang memberi penekanan terhadap elemen kepuasan kerja guru. Kajian ini dijalankan untuk mengenal pasti hubungan kepimpinan transformasional pengetua dengan kepuasan kerja guru akademik Tingkatan Enam Daerah Papar, Sabah. Reka bentuk kajian yang dijalankan adalah secara tinjauan dan kaedah kuantitatif. Kajian ini dijalankan di 7 buah sekolah yang mempunyai tingkatan enam dan seramai 76 orang dipilih secara rawak berstrata. Kajian ini menggunakan soal selidik sebagai instrumen kajian dan data kajian ini dianalisis menggunakan *Statistical Packages for The Social Sciences (SPSS) version 26.0*. Dapatan kajian menunjukkan amalan kepimpinan transformasional pengetua dan kepuasan kerja guru berada pada tahap yang tinggi. Hubungan antara amalan kepimpinan transformasional pengetua dengan kepuasan kerja guru adalah signifikan positif pada kadar kekuatan sederhana ($r = 0.660$, $p < 0.05$). Diharapkan kajian ini dapat memberi input berguna kepada sekolah dan pengetua untuk mewujudkan budaya kerja cemerlang melalui gaya kepimpinan yang efisien. Kesimpulannya, amalan kepimpinan transformasional mempengaruhi tahap kepuasan kerja guru yang boleh memberikan impak positif terhadap pencapaian sekolah.

ABSTRACT

Principal leadership and job satisfaction are issues that affect each other in an educational institution. There is a principal's leadership style that places less emphasis on the

teacher's job satisfaction element. This study was conducted to identify the relationship between the principal's transformational leadership with the job satisfaction of form six academic teachers in the District of Papar, Sabah. The design of the studies conducted is on a survey basis and quantitative method. The study was conducted in 7 schools with six grades and 76 randomly selected. This study uses questionnaires as an instrument of study and the data of this study were analyzed using Statistical Packages for The Social Sciences (SPSS) version 26.0. The findings showed that principals' transformational leadership practices and teacher job satisfaction were at a high level. The relationship between the principal's transformational leadership practices and teacher job satisfaction is significantly positive at a moderate level of strength ($r = 0.660$, $p < 0.05$). It is hoped that this study can provide useful input to schools and principals to create an excellent work culture through an efficient leadership style. In conclusion, transformational leadership practices influence the level of satisfaction of teachers' work that can have a positive impact on school achievement.

Sumbangan/Keaslian: Kajian ini memberi sumbangan daripada segi memperkembangkan dan memperkukuhkan dapatan-dapatan kajian lalu serta menjadi panduan kepada pemimpin dalam melaksanakan pentadbiran dalam organisasi.

1. Pengenalan

Pemimpin adalah individu yang mempunyai kemampuan untuk mengurus sesebuah organisasi. Mereka berupaya memotivasikan, mempengaruhi, mengubah sikap dan tingkah laku pengikutnya untuk mencapai visi, misi dan matlamat dalam sesebuah organisasi (KPM, 2020). Dalam sebuah organisasi sekolah, pengetua adalah merupakan seorang pemimpin. Selain menentukan hala tuju sekolah, pengetua juga berperanan memastikan urusan harian sekolah berjalan dengan lancar dan berkesan. Mereka merupakan individu yang memastikan sekolah mencapai kecemerlangan melalui kolaborasi dengan pihak pentadbir dan juga guru-guru (Gan, Aida & Norasmah, 2022). Dalam erti kata sebenar pengetua bertanggungjawab menjadi penggerak kepada guru-guru di sekolah agar bersama-sama berusaha melaksanakan proses pengajaran dan pembelajaran (PdP) sebaik mungkin (Azlin & Roselan, 2015).

Terdapat beberapa jenis gaya kepimpinan seorang pengetua. Antara gaya kepimpinan yang dikenal pasti menjadi amalan kepimpinan pengetua ialah gaya kepimpinan transformasional. Ciri-ciri kepimpinan transformasional ialah seperti memiliki keinginan untuk melakukan reformasi, mentransformasikan dirinya sendiri, luwes dan mampu beradaptasi dengan sesuatu yang baru dan sentiasa bermotivasi untuk memperbaiki orang-orang di sekelilingnya (Nur'Aida, Delpi & Alim, 2021). Banyak kajian sebelum ini menunjukkan kepimpinan transformasional pengetua dapat memberi impak kepada kejayaan sesebuah sekolah (Khalip et al., 2014). Ini adalah kerana pengetua transformasional memiliki pemikiran yang kritis, kreatif dan inovatif dalam menjalankan pentadbirannya di sekolah. Pemimpin begini dipandang tinggi oleh pengikutnya serta mampu mendorong mereka melaksanakan tugas dengan lebih berkesan (Cavazotte, Moreno & Bernardo, 2013).

Kepuasan kerja ditakrifkan sebagai penzahiran suatu emosi yang positif oleh pekerja iaitu guru terhadap pekerjaannya. Hal ini merujuk kepada perasaan dan sikap guru yang sentiasa menunjukkan rasa puas hati terhadap tugas yang dilaksanakan oleh mereka. Kepuasan kerja guru juga merupakan kombinasi cetusan fisiologi, psikologi dan persekitaran yang mendorong pekerja iaitu guru menyatakan rasa gembira dan senang dengan pekerjaan mereka (Hoppock, 1935; Fadzin Nazirin et al., 2020). Selain itu kepuasan kerja guru juga boleh ditakrifkan sebagai kecekapan mereka melaksanakan tugasnya (Torlak & Kuzek, 2019; Tan et al., 2019). Pihak Kementerian memberi penekanan yang tinggi terhadap prestasi kerja guru. Ini kerana ia merupakan unsur penting untuk memastikan organisasi sekolah terus berdaya saing. Prestasi kerja berkait rapat dengan kepuasan kerja (Laura Koppes, 2014; Halimatussaedyah & Noraini, 2015). Justeru itu aspek kepuasan kerja guru perlu diberi keutamaan demi memastikan matlamat sekolah dapat dicapai.

Kementerian Pendidikan mewujudkan institusi tingkatan enam adalah bertujuan untuk menjadikannya sebagai alternatif murid lepasan menengah untuk meneruskan pembelajaran sebelum melangkah masuk ke institusi pengajian tinggi (KPM, 2016). Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) telah melakukan reformasi terhadap Tingkatan Enam dengan cara melaksanakan program transformasi dan penjenamaan semula institusi ini sebagai satu keutamaan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013 – 2025 (KPM, 2013). Langkah ini bertujuan untuk menaiktarafkan status tingkatan enam setaraf dengan pendidikan prauniversiti dan seterusnya memberi pendedahan kepada pelajar dengan suasana pembelajaran di pusat pengajian tinggi.

2. Sorotan Literatur

2.1. Kepimpinan Transformasional

Hairunisak dan Halimah (2021), dalam kajiannya terhadap 80 orang pekerja syarikat pemaju di Johor Baru, mendapati bahawa kebanyakan pengurus syarikat mengamalkan gaya kepimpinan transformasi. Mereka juga mendapati bahawa wujud korelasi antara gaya kepimpinan pengurus dengan tahap kesejahteraan psikologi pekerja syarikat berkenaan. Dapatan ini selaras dengan dapatan kajian Deepak dan Rajni (2022) terhadap 354 orang responden yang bekerja dalam organisasi IT di Pune, India. Hasil kajian mereka juga menunjukkan gaya kepimpinan transformasional pengurus mampu meningkatkan kerja berpasukan dan seterusnya dapat meningkatkan produktiviti organisasi. Hasil keputusan kajian ini selari dengan dapatan kajian Allen et al., (2015), terhadap guru-guru sekolah pinggir bandar kecil di Tenggara Texas yang menunjukkan gaya kepimpinan pengetua berada pada tahap tinggi dan mempunyai hubungan yang signifikan dengan iklim sekolah.

Baharuzaini et al. (2016) dalam kajiannya terhadap 31 orang guru sekolah rendah di Daerah Gua Musang menunjukkan wujud korelasi secara signifikan pada kadar sederhana antara gaya kepimpinan transformasi guru besar dengan efikasi guru. Mereka mendapati amalan gaya kepimpinan transformasional guru besar berada pada tahap sederhana. Kajian Siti Nazatul (2016) terhadap 70 orang guru PJK di sekolah menengah Daerah Gua Musang juga menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan transformasional pengetua dengan komitmen guru PJK. Walau bagaimanapun amalan gaya kepimpinan transformasional pengetua berada pada tahap sederhana tinggi. Terdapat persamaan di antara kedua-dua kajian dengan dapatan kajian Lei et al., (2022) terhadap 1205 responden dari kalangan ahli Persatuan Pengamal Jururawat Taiwan yang

menunjukkan amalan gaya kepimpinan organisasi berada pada tahap sedarhana walaupun mempunyai hubungan yang signifikan dengan tahap kepuasan kerja. Justeru itu berdasarkan kajian-kajian tersebut gaya kepimpinan transformasional dilihat dapat memberi pengaruh yang besar terhadap aspirasi di dalam sesebuah organisasi. Ini adalah kerana pemimpin transformasional mampu memberi inspirasi dan motivasi kepada setiap ahli dalam sebuah organisasi (Zhu, Chew & Spangler, 2005; Kaushalya et al., 2020).

2.2. Teori Kepimpinan Transformasional

Pada awalnya teori ini telah diperkenalkan oleh Downton (1973) melalui buku beliau iaitu *Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process* yang membincangkan tentang konsep kepimpinan yang efisien (Khalip et al., 2014). Kemudian teori kepimpinan transformasional ini dibangunkan oleh Burns (1978) dan seterusnya dikembangkan oleh Bass (1985) dengan membincangkan kepimpinan transformasional mengikut empat dimensi utama iaitu memupuk pengaruh ideal, membina rangsangan intelek, merangsang motivasi serta memberi pertimbangan individu (Gobinathan & Jamalul Lail, 2020). Kesemua dimensi ini merupakan aplikasi yang diamalkan dalam kepimpinan transformasional (Ng & Norazah, 2021).

2.2.1. Memupuk Pengaruh Ideal

Pemimpin transformasional berfungsi menjadi contoh, dihormati serta dikagumi oleh pengikut mereka. Pemimpin transformasional mempunyai ciri-ciri karisma seperti kreatif, inovatif, mempunyai kekuatan, penglibatan yang tinggi, berkeyakinan dan boleh mempengaruhi (Intan Nor, 2013). Pemimpin transformasional juga adalah pemimpin yang memiliki matlamat yang jelas serta sanggup mengambil risiko. Pemimpin yang ideal berupaya menetapkan visi dan misi yang hendak dicapai serta berupaya menjelaskan dan menggerakkan pengikutnya ke arah matlamat yang ingin dicapai.

2.2.2. Membina Rangsangan Intelektual

Apabila menghadapi kesukaran, pemimpin transformasi biasanya bertindak balas dengan cara berbeza terutamanya dalam mencari alternatif untuk menyelesaikan masalah dengan pelbagai corak pemikiran yang baru serta lestari. Pemimpin transformasional mampu merangsang pemikiran pengikutnya agar menjadi lebih kreatif dalam menghadapi dan mencari jalan penyelesaian terhadap sebarang permasalahan. Kemampuan ini membuka ruang serta mendorong pengikutnya untuk berfikir dan mendorong untuk bersedia melakukan tindakan. Pemimpin transformasional membolehkan pengikutnya beradaptasi dengan setiap cabaran serta berani menanggung risiko (Abdullah & Ainon, 2007; Khalip et al., 2014).

2.2.3. Merangsang Motivasi

Pemimpin transformasional memiliki keupayaan untuk membimbing dan mendorong potensi pengikutnya ke tahap yang lebih optimum (Kalaivani & Azlin, 2018). Pemimpin transformasi memiliki ciri-ciri tingkah laku yang sering memberi inspirasi serta meningkatkan semangat pengikut mereka dan menyediakan mereka untuk menghadapi setiap rintangan yang mendatang. Pemimpin transformasi mengambil tindakan yang realistik dengan menunjukkan keyakinan dan komitmen yang kuat untuk mencapai misi dan visi organisasi secara kolektif.

2.2.4. *Pertimbangan Individu*

Pemimpin transformasional mempunyai keinginan yang tinggi untuk meningkatkan komitmen, minat, dan potensi pengikutnya (Intan Salina & Jamalullail, 2017). Mereka sentiasa melihat setiap pengikutnya sebagai individu yang perlu diberi penghormatan. Pemimpin transformasi berupaya menghasilkan suasana yang sangat kondusif dengan sentiasa menghormati setiap perbezaan dan memberi dorongan serta sokongan kepada pengikutnya. Hubungan antara pemimpin dan pengikutnya ini mewujudkan interaksi kerja yang bermanfaat akibat daripada sikap keprihatinan pemimpin transformasional secara peribadi dengan pengikutnya.

2.3. Kepuasan Kerja

Kajian yang dijalankan terhadap 180 orang guru dari enam belas buah pusat tingkatan enam di Pantai Barat Sabah oleh Ling, Mohd Nizam dan Zakiah (2019) mendapati bahawa kepuasan kerja guru berada pada tahap tinggi dan mempunyai korelasi yang signifikan dengan tahap efikasi guru dalam semua mod pusat tingkatan enam. Kajian ini mempunyai persamaan dengan hasil dapatan Suhaya dan Siti Zubaidah (2016) terhadap 50 orang responden dalam kalangan kakitangan Penjara Sungai Udang, Melaka. Dapatan mereka menunjukkan aspek kepuasan kerja kakitangan penjara berada pada tahap yang tinggi keseluruhannya mengikut jantina, status perkahwinan, pendapatan dan tempoh perkhidmatan.

Kaji selidik yang dilakukan oleh Zuhaili dan Ramlee (2017) terhadap pensyarah di lima belas buah kolej teknik vokasional untuk mengetahui korelasi antara beban kerja, kepuasan kerja dan efikasi pensyarah. Kajian menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan terhadap efikasi pensyarah serta kepuasan bekerja dalam arah negatif iaitu semakin berat beban tugas semakin kurang kepuasan kerja dan efikasi sendiri. Secara keseluruhan kepuasan kerja berada pada tahap yang sederhana. Kajian kepuasan kerja yang dijalankan oleh Noor Hidayah dan Main (2018) ke atas kakitangan Jabatan Keselamatan Universiti Sains Malaysia (USM) mendapati tahap kepuasan kerja berada pada tahap yang sederhana pada faktor penyeliaan dan peluang kenaikan pangkat. Manakala faktor keadaan pekerjaan secara keseluruhannya dan rakan sekerja menunjukkan tahap yang tinggi. Walau bagaimanapun secara keseluruhan pengkaji merumuskan tahap kepuasan kerja masih berada pada tahap yang sederhana. Justeru itu dapatan kajian Zuhaili dan Ramlee (2017) serta Noor Hidayah & Main (2017) menunjukkan persamaan tahap kepuasan kerja berada pada tahap yang sederhana.

2.4. Teori Dua Faktor Herzberg

Terdapat dua komponen teori dua faktor Herzberg (1959). Komponen yang pertama disebut sebagai faktor hygiene manakala yang kedua dikenali sebagai motivator atau 'hygiene dan motivator' (Gan, Aida & Norasmah, 2022). Herzberg (1959) menegaskan bahawa faktor motivator dan hygiene tidak saling bergantung antara satu sama lain. Menurut Herzberg (1959) faktor motivator yang juga disebut sebagai motivasi intrinsik mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja iaitu semakin tinggi motivasi semakin tinggi tahap kepuasan kerja. Manakala faktor ekstrinsik atau faktor hygiene persekitaran kerja yang tinggi pula akan menyebabkan pekerja merasa kurang berpuas hati (Ng & Norazah, 2021). Dalam kajian ini pengkaji akan fokus kepada dimensi peluang kenaikan pangkat untuk faktor motivator. Manakala bagi faktor hygiene pula akan melibatkan dimensi keadaan pekerjaan sekarang, rakan sekerja, gaji dan penyeliaan.

2.5. Hubungan Tahap Kepimpinan Transformasional dengan Tahap Kepuasan Kerja Guru

Kouni, Koutsoukos dan Panta (2018) dalam kajiannya terhadap 171 responden di Greece menunjukkan kepuasan kerja guru berada pada tahap tinggi apabila pengetua bertindak menjadikan amalan kepimpinan transformasional dalam pentadbiran mereka. Kajian yang dibuat di Sekolah Kebangsaan Daerah Hulu Langat, Selangor oleh Fadhlah, Azlin dan Sahlan (2019) mendapati wujud hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan guru besar dengan tahap kepuasan kerja guru. Dapatan mereka menunjukkan gaya kepimpinan transformasional guru besar dan kepuasan kerja guru berada pada tahap yang tinggi. Selain itu kajian Mohd Akhmarudi, Siti Noor dan Anis Salwa (2020) yang dilaksanakan di lapan belas buah sekolah menengah berprestasi tinggi di Kelantan dalam kalangan 355 responden juga mendapati gaya kepimpinan transformasional mempunyai korelasi positif yang signifikan dan kuat dengan tahap kepuasan kerja guru. Kajian Gan, Aida dan Norasmah (2022), juga mendapati 305 orang guru Sekolah Tinggi Persendirian Cina di Johor menunjukkan wujud hubungan yang signifikan antara kepimpinan transformasional pengetua dengan kepuasan kerja guru serta berada pada tahap yang tinggi dan positif. Dapatan kajian Kouni, Koutsoukos dan Panta (2018), Fadhlah, Azlin dan Sahlan (2019), Mohd Akhmarudi, Siti Noor dan Anis Salwa (2020) serta Gan, Aida dan Norasmah (2022) menunjukkan amalan gaya kepimpinan transformasional pengetua dapat mempengaruhi kepuasan kerja guru ke arah yang positif.

Walau bagaimanapun Habib dan Zaimah (2012) dalam kajian mereka di Sekolah Menengah Kebangsaan (Integrasi) dalam Daerah Hulu Langat, Selangor mendapati tahap kepimpinan transformasional pengetua dan tahap kepuasan guru pendidikan khas berada pada tahap yang tinggi tetapi korelasi antara kedua-dua pemboleh ubah berada pada tahap yang rendah. Manakala kajian Gobinathan dan Jamalullail (2020) yang telah dijalankan di tiga buah Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil di Daerah Hulu Langat, Selangor menunjukkan hubungan yang signifikan pada tahap sederhana antara amalan kepimpinan transformasional pengetua dengan kepuasan kerja guru. Kajian Kaushalya et al. (2020) dalam kalangan guru di Perlis berdasarkan analisis korelasi juga mendapati tahap hubungan kepimpinan transformasional guru besar dengan tahap kepuasan kerja guru berada pada tahap yang sederhana.

3. Metod Kajian

3.1. Reka Bentuk Kajian

Reka bentuk kajian adalah kaedah tinjauan dengan pendekatan kuantitatif ke atas guru-guru akademik tingkatan enam Daerah Papar, Sabah. Kaedah ini membolehkan pengkaji mengumpulkan data secara langsung daripada responden melalui soal selidik yang diedarkan dengan kos yang minimum dan mudah dikendalikan (Creswell, 2014; Anita & Zuraidah, 2018).

3.2. Populasi dan Persampelan

Populasi kajian adalah seramai 96 orang guru akademik tingkatan enam yang bertugas di semua pusat tingkatan enam Daerah Papar, Sabah. Pemilihan lokasi untuk kajian ini adalah kerana kajian dalam aspek kepimpinan transformasional pengetua dan hubungannya dengan tahap kepuasan guru akademik tingkatan enam belum pernah dilakukan dalam daerah ini. Pemilihan lokasi kajian ini juga berkait rapat dengan

kewujudan semua pusat tingkatan enam di Daerah Papar adalah masih dalam kategori mod 2 dan mod 3 yang masih tertakluk di bawah pentadbiran pengetua sekolah. Berdasarkan bilangan populasi, data 76 orang responden digunakan mengikut jadual penentuan saiz [Krejcie dan Morgan \(1970\)](#). Pemilihan responden dilakukan menggunakan teknik persampelan rawak berstrata untuk memilih bilangan guru yang seimbang mengikut nisbah berdasarkan bilangan sebenar guru akademik tingkatan enam dari setiap sekolah.

3.3. Instrumen Kajian

Dalam kajian ini instrumen yang digunakan ialah soal selidik atas talian (*Google Forms*). Soal selidik kajian ini diadaptasi dan diubahsuai daripada soal selidik [Habib & Zaimah \(2012\)](#) untuk tahap kepimpinan transformasional sementara soal selidik kepuasan kerja guru pula diadaptasi dari [Spector \(1994\)](#). Soal selidik kajian ini terdiri daripada tiga bahagian iaitu, Bahagian A adalah maklumat responden iaitu jantina, umur, pengalaman mengajar dan kelayakan akademik. Bahagian B (20 item) bagi mengukur tahap kepimpinan transformasional pengetua berdasarkan dimensi pertimbangan berasaskan individu, membina rangsangan intelektual, merangsang motivasi dan memupuk pengaruh ideal. Manakala bahagian C (30 item) mengukur tahap kepuasan kerja mengikut dimensi pekerjaan sekarang, rakan sekerja, gaji, penyeliaan dan peluang kenaikan pangkat. Kedua-dua bahagian B dan C menggunakan skala likert lima mata iaitu bermula dari tahap Sangat Tidak Setuju (1), Tidak Setuju (2), Tidak Pasti (3), Setuju (4) dan Sangat Setuju (5).

3.4. Kesahan dan Kebolehpercayaan Kajian

Kesahan ditakrifkan sebagai keupayaan suatu pengukuran yang dilakukan untuk mengukur nilai sebenar konsep dalam hipotesis ([Chua, 2021](#)). Satu kajian rintis telah dijalankan menggunakan borang soal selidik kepada 30 orang guru untuk mendapatkan kesahan dan kebolehpercayaan instrumen ini. Sebelum melaksanakan kajian rintis instrumen soal selidik telah dirujuk kepada tiga orang pakar untuk tujuan pengesahan daripada segi struktur bahasa, format dan kandungan item. Kesahan instrumen juga telah diukur menggunakan nilai korelasi item yang diperbetulkan dengan jumlah skor (*Corrected Item-Total Correlation*). Nilai koefisien minimum yang diguna pakai ialah 0.25 ([Mohd Syaubari & Ahmad Yunus, 2018](#)). Dalam kajian rintis ini dapatan nilai korelasi item yang diperbetulkan dengan jumlah skor ialah 0.266 – 0.831 dan boleh diterima.

Pekali *Alpha Cronbach* telah digunakan bagi menguji kebolehpercayaan soal selidik kajian. Ini adalah kerana *Alpha Cronbach* boleh digunakan untuk menilai ketekalan dalaman instrumen kajian ([Chua, 2022](#)). Mengikut model pengukuran Rasch, skor nilai *Alpha Cronbach* yang boleh diterima adalah 0.71-0.99 ([Bond & Fox, 2015](#); [Lily Hanefareza et al., 2019](#)). Melalui kajian rintis yang telah dijalankan nilai alpha yang diperolehi adalah sebanyak 0.970 bagi konstruk kepimpinan transformasional pengetua dan 0.902 bagi konstruk tahap kepuasan kerja. Ini menunjukkan soal selidik ini boleh diguna pakai kerana memiliki kesahan dan kebolehpercayaan yang tinggi.

3.5. Pengumpulan dan Pengukuran Data

Untuk memperoleh data yang diperlukan pengkaji melalui beberapa prosedur penting yang melibatkan organisasi yang hendak dikaji. Pertama sekali pengkaji memohon kebenaran untuk menjalankan kajian daripada pihak Bahagian Perancangan dan

Penyelidikan Dasar Pendidikan dan Jabatan Pendidikan Negeri Sabah (JPS). Apabila surat kebenaran dikeluarkan prosedur yang seterusnya ialah berjumpa dengan pengetua untuk mendapatkan kebenaran menjalankan kajian. Setelah mendapat kebenaran barulah borang soal selidik diedarkan melalui pautan *Google Form* kepada semua guru akademik tingkatan enam Daerah Papar melalui Pengetua dan Penolong Kanan Tingkatan Enam

Penyelidik menggunakan *Statistical Packages For The Social Sciences (SPSS) version 26.0* untuk menganalisis data yang telah diperolehi. Analisis data dalam kajian ini melibatkan penggunaan statistik deskriptif dan statistik inferensi. Statistik deskriptif digunakan untuk menjelaskan demografi responden, tahap kepimpinan transformasional pengetua serta kepuasan kerja guru melibatkan nilai peratus, kekerapan, min dan sisihan piawai. Analisis ini berdasarkan interpretasi skor min ([Jadual 1](#)) yang dikemukakan oleh [Tor dan Bity \(2021\)](#).

Jadual 1: Interpretasi Skor Min Kepimpinan dan Kepuasan Kerja Guru

Nilai Min	Interpretasi
1.0 – 1.89	Sangat Rendah
1.90 – 2.69	Rendah
2.70 – 3.49	Agak Tinggi
3.50 – 4.29	Tinggi
4.30 – 5.0	Sangat Tinggi

Sumber: [Tor dan Bity \(2021\)](#)

Manakala statistik inferensi pula dengan menggunakan ujian korelasi bagi menginterpretasikan data yang telah diperolehi. Ujian korelasi Pearson telah digunakan untuk menguji hubungan antara kepimpinan transformasional dan kepuasan kerja guru akademik tingkatan enam Daerah Papar. [Jadual 2](#) menunjukkan interpretasi nilai pekali korelasi yang dikemukakan oleh [Chua \(2022\)](#) bagi menerangkan kekuatan hubungan antara pemboleh ubah yang diuji. Korelasi antara pemboleh ubah berada pada aras kuat jika korelasi melebihi 0.71 dan signifikan pada aras keyakinan 0.05 ($p < 0.05$).

Jadual 2: Interpretasi Kekuatan Nilai Pekali Korelasi

Saiz pekali korelasi (r)	Kekuatan Korelasi
.91 hingga 1.00 atau -.50 hingga -1.00	Sangat Kuat
.71 hingga .90 atau -.71 hingga -.90	Kuat
.51 hingga .70 atau -.51 hingga -.70	Sederhana
.31 hingga .50 atau -.31 hingga -.50	Lemah
.01 hingga .30 atau -.01 hingga -.30	Sangat Lemah

Sumber: [Chua \(2022\)](#)

4. Hasil Kajian

4.1. Tahap amalan kepimpinan transformasional pengetua

Amalan kepimpinan transformasional pengetua di lihat berada pada tahap yang tinggi iaitu dengan nilai min = 3.71; s.p = 0.78. Berdasarkan [Jadual 3](#), majoriti guru akademik tingkatan enam Daerah Papar, Sabah bersetuju bahawa pengetua telah mengamalkan gaya kepimpinan transformasional pada tahap tinggi. Dapatan kajian menunjukkan pengetua mengamalkan gaya kepimpinan transformasional terutamanya dalam dimensi memupuk pengaruh ideal (min = 3.86; s.p = 0.82). Hasil kajian juga menunjukkan semua

dimensi berada pada tahap tinggi iaitu dimensi merangsang motivasi (min = 3.71; s.p = 0.85), membina rangsangan intelektual (min = 3.68; s.p = 0.88) dan pertimbangan berasaskan individu (min = 3.58; s.p = 0.75).

Jadual 3: Analisis Tahap Amalan Kepimpinan Transformasional

Kepimpinan Transformasional	Min	Sisihan Piawai	Interpretasi
Pertimbangan berasaskan individu	3.58	.75	Tinggi
Membina rangsangan intelektual	3.68	.88	Tinggi
Merangsang motivasi	3.71	.85	Tinggi
Memupuk pengaruh ideal	3.86	.82	Tinggi
Kepimpinan Transformasional Keseluruhan	3.71	.78	Tinggi

Jadual 4 menunjukkan bahawa kebanyakan responden bersetuju pengetua mengamalkan gaya kepimpinan transformasional terutamanya dalam dimensi memupuk pengaruh ideal. Berdasarkan min skor semua item dalam dimensi memupuk pengaruh ideal menunjukkan nilai min yang tinggi.

Jadual 4: Analisis Dimensi Memupuk Pengaruh Ideal Dalam Kepimpinan Transformasional

Item	Min	Sisihan Piawai	Interpretasi
Pengetua menyatakan dengan penuh keyakinan bahawa matlamat boleh dicapai.	4.00	0.80	Tinggi
Pengetua berani menghadapi risiko dalam setiap tindakan yang diambil.	3.58	0.80	Tinggi
Pengetua memberi harapan yang tinggi kepada keupayaan pengikutnya.	3.82	0.95	Tinggi
Pengetua mempunyai misi dan visi yang jelas dalam mencapai matlamat organisasi.	3.95	1.0	Tinggi
Pengetua menampilkan ciri-ciri keyakinan diri dalam membuat keputusan.	3.93	1.0	Tinggi

4.2. Tahap kepuasan kerja guru

Berdasarkan daripada Jadual 5, secara keseluruhan dapatan ini menunjukkan bahawa tahap kepuasan kerja guru akademik tingkatan enam Daerah Papar berada pada tahap tinggi (min = 4.23; s.p = 0.50).

Jadual 5: Analisis Tahap Kepuasan Kerja Guru

Kepuasan Kerja Guru	Min	Sisihan Piawai	Interpretasi
Keadaan pekerjaan sekarang	4.38	.67	Sangat Tinggi
Rakan sekerja	4.51	.60	Sangat Tinggi
Gaji	4.50	.56	Sangat Tinggi
Peluang kenaikan pangkat	4.03	.72	Tinggi
Penyeliaan	3.75	.91	Tinggi
Kepuasan Kerja Guru Keseluruhan	4.23	.50	Tinggi

Semua dimensi yang dikaji menunjukkan interpretasi yang tinggi. Dimensi rakan sekerja dilihat sebagai faktor yang paling mempengaruhi tahap kepuasan kerja guru akademik tingkatan enam Daerah Papar, Sabah dengan nilai min tertinggi (min = 4.51; s.p = 0.60).

Diikuti oleh faktor gaji (min = 4.50; s.p = 0.56), keadaan pekerjaan sekarang (min = 4.38; s.p = 0.67), peluang kenaikan pangkat (min = 4.03; s.p = 0.72) dan penyeliaan (min = 3.75; s.p = 0.91).

4.3. Hubungan antara tahap amalan kepimpinan transformasional pengetua dengan tahap kepuasan kerja guru akademik

H₀₁ : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara tahap amalan kepimpinan transformasional pengetua dengan tahap kepuasan kerja guru akademik tingkatan enam Daerah Papar, Sabah.

Jadual 6 menunjukkan analisa amalan kepimpinan transformasional pengetua dan kepuasan kerja guru akademik tingkatan enam Daerah Papar, Sabah. Keputusan ujian korelasi pearson menunjukkan wujudnya hubungan positif yang signifikan pada tahap yang sederhana antara kepimpinan transformasional pengetua dan kepuasan kerja guru akademik tingkatan enam Daerah Papar, Sabah iaitu ($r(76) = 0.660, p < 0.05$). Oleh itu dapatan ini secara langsung menolak hipotesis nol (**H₀₁**) kajian

Jadual 6: Hubungan Antara Kepimpinan Transformasi Guru besar dengan Kepuasan Kerja Guru

Hubungan	Korelasi Pearson r	Aras Signifikan
Kepimpinan transformasional dan kepuasan kerja guru	.660**	0.000

5. Perbincangan Kajian

Analisis kajian menunjukkan kepimpinan transformasional pengetua sekolah pusat tingkatan enam di Daerah Papar, Sabah berada pada tahap tinggi. Dapatan kajian ini menunjukkan pengetua mengamalkan gaya kepimpinan transformasi dalam pentadbiran mereka. Secara keseluruhan majoriti guru-guru akademik tingkatan enam bersetuju dengan amalan kepimpinan transformasional pengetua di sekolah. Terdapat beberapa kajian dalam dan luar negara yang selaras dengan dapatan kajian ini. Dapatan yang diperoleh oleh [Allen et al. \(2015\)](#), [Hairunisak dan Halimah \(2021\)](#) serta [Deepak dan Rajni \(2022\)](#) menunjukkan amalan kepimpinan transformasional berada pada tahap tinggi di dalam sesebuah organisasi. Walau bagaimanapun dapatan kajian ini tidak mempunyai persamaan dengan dapatan [Baharuzaini et al. \(2016\)](#), [Siti Nazatul \(2016\)](#) dan [Lei et al. \(2022\)](#) yang menunjukkan tahap amalan kepimpinan transformasional berada pada tahap sederhana.

Dapatan kajian menunjukkan kepimpinan transformasional berada pada tahap tinggi dalam semua dimensi yang dikaji terutamanya dalam dimensi memupuk pengaruh ideal, diikuti oleh dimensi merangsang motivasi, membina rangsangan intelektual dan memupuk pengaruh ideal. Ini menunjukkan pengetua telah mengamalkan gaya kepimpinan transformasional dalam semua dimensi yang dikaji dan secara langsung memberi gambaran mereka mempunyai kesungguhan yang tinggi dalam melaksanakan tugas, sanggup menanggung risiko dan dalam masa yang sama mampu memberi rangsangan motivasi serta intelektual kepada guru-guru demi memastikan keberkesanan sekolah. Gaya kepimpinan ini dapat diterima dengan baik oleh guru-guru kerana gaya kepimpinan transformasional pengetua mampu mendorong mereka untuk bersedia

menerima sebarang perubahan supaya menjadi lebih komited terhadap misi dan visi pendidikan (Nurul Husna & Jamalullail, 2021).

Dapatan kajian ini juga menunjukkan tahap kepuasan kerja guru akademik tingkatan enam Daerah Papar, Sabah berada pada tahap yang tinggi. Semua dimensi berdasarkan Teori Dua Faktor Herzberg (1959) yang dikaji menunjukkan nilai min yang tinggi dalam dimensi keadaan pekerjaan sekarang, rakan sekerja, gaji, peluang kenaikan pangkat dan penyeliaan. Ini membuktikan bahawa apabila faktor-faktor ini dapat dipenuhi secara langsung ianya akan mendorong serta meningkatkan motivasi dan seterusnya membawa kepada kepuasan kerja guru. Oleh itu dapatan kajian ini adalah selari dengan kajian Suhaya dan Siti Zubaidah (2016) dan Ling, Mohd Nizam dan Zakiah (2019) iaitu tahap kepuasan kerja berada pada tahap yang tinggi. Hasil kajian ini juga secara langsung menolak kajian Zuhaili dan Ramlee (2017) serta Noor Hidayah dan Main (2018).

Faktor rakan sekerja merupakan dimensi paling dominan dalam kepuasan kerja guru akademik tingkatan enam Daerah Papar, Sabah. Ini adalah kerana interaksi antara rakan sekerja yang melibatkan simulasi, sokongan dan persetujuan akan mewujudkan sikap dan nilai-nilai yang sama yang secara langsung memberi kesan kepada kepuasan kerja guru (Suhaya & Siti Zubaidah, 2016). Interaksi ini juga akan mewujudkan perkongsian dalam kumpulan kerja yang boleh menyumbang kepada budaya kerja positif dan seterusnya membawa ke arah kecemerlangan sekolah. Justeru itu jika semua keperluan mereka dapat dipenuhi, guru-guru akan berpuas hati dengan tugas yang diberikan dan secara langsung dapat merangsang motivasi mereka untuk melaksanakan tugas dengan lebih baik dan seterusnya meningkatkan kualiti kerja mereka.

Dapatan ujian korelasi menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan pada kadar yang sederhana antara kepimpinan transformasional pengetua dengan kepuasan kerja guru akademik tingkatan enam Daerah Papar, Sabah. Dapatan ini selari dengan kajian Gobinathan dan Jamalullail (2020) serta Kaushalya et al. (2020). Walaupun kajian ini menunjukkan tahap amalan kepimpinan transformasi berada pada tahap tinggi sama seperti kajian Kouni, Koutsoukos dan Panta (2018), Fadhlah, Azlin dan Sahlan (2019), Mohd Akhmarudi, Siti Noor dan Anis Salwa (2020) serta Gan, Aida dan Norasmah (2022), tetapi dapatan mereka menunjukkan hubungan yang signifikan pada tahap tinggi di antara kedua-dua pemboleh ubah amalan kepimpinan transformasional dengan kepuasan kerja guru.

Walaupun dapatan kajian menunjukkan hubungan yang signifikan pada tahap yang sederhana, amalan gaya kepimpinan transformasional pengetua mampu memberi pengaruh terhadap kepuasan kerja guru di sekolah. Amalan kepimpinan transformasional pengetua akan menyebabkan guru-guru bersedia untuk memberikan perkhidmatan terbaik mereka. Dalam hal ini pengetua bukan sahaja bertindak sebagai penyelesaian masalah tetapi juga dapat mewujudkan keadaan yang kondusif untuk memperkenalkan pembaharuan dan seterusnya membawa ke arah perubahan positif di sekolah. Pengetua menjadi idola, mendorong guru-guru menjadi lebih kreatif dan berdikari serta memberi peluang kepada mereka untuk melakukan inovasi. Oleh itu amalan kepimpinan transformasional perlu diterapkan dalam kalangan pemimpin sekolah iaitu pengetua kerana gaya kepimpinan ini mampu meningkatkan kepuasan kerja guru yang secara langsung mempengaruhi kualiti serta prestasi kerja guru dan seterusnya membawa kepada kejayaan pencapaian prestasi sekolah yang lebih cemerlang.

6. Kesimpulan

Dapatan kajian ini menunjukkan amalan kepimpinan transformasional pengetua dan kepuasan kerja guru berada pada tahap yang tinggi. Daripada segi korelasi terdapat hubungan yang signifikan dalam kadar sederhana di antara kedua-dua pemboleh ubah iaitu amalan kepimpinan transformasional pengetua dengan kepuasan kerja guru akademik tingkatan enam. Kajian ini telah membuktikan bahawa gaya kepimpinan transformasional telah menjadi amalan dalam kalangan pengetua. Selain itu dapatan kajian juga menunjukkan gaya kepimpinan transformasional pengetua mampu mempengaruhi tahap kepuasan kerja dalam kalangan guru. Ini adalah kerana pengetua transformasional memberi keutamaan kepada keperluan selain bertindak sebagai pembimbing, memberi motivasi serta menyampaikan rasa optimis dan semangat kepada guru-guru (Gougas & Malinova, 2021). Disebabkan kepimpinan bersifat dinamik yang sentiasa berubah seiring dengan perkembangan semasa maka kajian penambahbaikan dalam bidang kepimpinan perlu dilakukan bagi memastikan kepimpinan kekal relevan dalam sesebuah organisasi.

Kelulusan Etika dan Persetujuan untuk Menyertai Kajian (*Ethics Approval and Consent to Participate*)

Para penyelidik menggunakan garis panduan etika penyelidikan yang disediakan oleh Jawatankuasa Etika Penyelidikan Universiti Kebangsaan Malaysia (RECUKM). Semua prosedur yang dilakukan dalam kajian ini yang melibatkan subjek manusia telah dijalankan mengikut piawaian etika jawatankuasa penyelidikan institusi. Kebenaran dan persetujuan mengikuti kajian turut diperoleh daripada semua peserta kajian.

Penghargaan (*Acknowledgement*)

Terima kasih kepada pensyarah penyelia yang banyak memberi bimbingan dalam menghasilkan kajian ini. Terima kasih juga kepada semua responden yang telah memberikan kerjasama dalam menjayakan kajian ini.

Kewangan (*Funding*)

Kajian dan penerbitan ini tidak menerima sebarang tajaan daripada mana-mana pihak.

Konflik Kepentingan (*Conflict of Interest*)

Penulis melaporkan tiada sebarang konflik kepentingan berkenaan penyelidikan, pengarang atau penerbitan kajian ini.

Rujukan

- Abdullah Hassan & Ainon Mohd. (2007). *Teori dan teknik kepimpinan: Panduan aplikasi di tempat kerja*. Kuala Lumpur: PTS Profesional Publishing Sdn. Bhd.
- Allen, N., Grigsby, B. & Peters, M.L. (2015). Does leadership matter? Examining the Relationship Among Transformational Leadership, School Climate, and Student Achievement. *NCPEA International Journal of Educational Leadership Preparation*, 10(2), 1-22.

- Anita Ithnin & Zuraidah Abdullah. (2018). Kepimpinan instruksional pengetua Seberang Perai Selatan, Pulau Pinang. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 5(3), 72–94.
- Azlin Norhaini Mansor & Roselan Baki. (2015). *Amalan Pengurusan Pengetua. Edisi ke-2*. Dewan Bahasa dan Pustaka Kuala Lumpur: Sungai Buloh, Selangor Darul Ehsan.
- Baharuzaini, B., Muhamad, H.A, Mohd Hanif, M.Z, Mohd Norhisyam, K., Azlin, N.M. (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*. Harper & Row, New York.
- Bond, T. G. & Fox, C. M. (2015). *Applying the Rasch Model Fundamental Measurement in the Human Sciences*. Routledge.
- Burns, J.M. (1978). *Burns Transformational Leadership Theory*. New York, NY: Harper & Row.
- Cavazotte, F., Moreno, V. & Bernardo, J. (2013). Transformational leaders and work performance: The mediating roles of identification and self-efficacy. *BAR - Brazilian Administration Review*, 10(4), 490–512.
- Chua, Y. P. (2021). Buku 1: Kaedah Penyelidikan. *McGraw-Hill Education*, hlm. Edisi ke-4. McGraw-Hill Education: Kuala.
- Chua, Y. P. (2022). *Buku 2 : Asas Statistik Penyelidikan. Edisi ke-4*. McGraw-Hill Education: Kuala Lumpur.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. Research design Qualitative quantitative and mixed methods approaches (Fourth)*. California: SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Deepak Jaroliya & Rajni Gyanchandani. (2022). Transformational leadership style : a boost or hindrance to team performance in IT sector. *Vilakshan – XIMB Journal of Management*, 19(1), 87–105.
- Downton, J.V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in revolutionary process*. New York: Free Press.
- Fadhlah Afif Talib, Azlin Norhaini Mansor, & Sahlan Surat. (2019). Amalan Kepimpinan Transformasional Guru Besar Dan Kepuasan Kerja Di Daerah Kuala Langat. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 4(3), 63–75.
- Fadzin Nazirin Mihat, Mohammad Mujaheed Hassan & Farah Husna Anwar. (2020). Perkaitan antara Motivasi dan Prestasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dalam kalangan Penjawat Awam. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 5(10), 34–57.
- Gan Cai Sia, Aida Hanim A. Hamid & Norasmah Othman. (2022). Hubungan Kepimpinan Transformasional Pengetua dan Kepuasan Kerja Guru Sekolah Tinggi Persendirian Cina Di Negeri Johor (The Relationship of Principal Transformational Leadership with Teacher ' s Work Commitment in Chinese Independent High School in Johor. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 4(1), 56–69.
- Gobinathan Vijian & Jamalul Lail Abdul Wahab. (2020). Kepimpinan transformasional guru besar dan kepuasan kerja guru-guru di sekolah jenis kebangsaan Tamil zon Kajang. *International Journal of Educational and Pedagogy*, 2(2), 18–31.
- Gougas, V. & Malinova, L. (2021). School Leadership. Models and Tools : A Review. *Open Journal of Social Sciences*, 9, 120–139.
- Habib Ismail & Zaimah Ramli. (2012). Amalan Kepimpinan Transformasi Pengetua dan Hubungannya Dengan Kepuasan Kerja Guru Transformational Leadership Practices of Principals and its Relationship to Teacher Satisfaction. *Prosiding PERKEM VII, Jilid 2 2*: 1471–1478.

- Hairunisak Ahmad Tulis & Noraini Mohd Yusof. (2021). Gaya Kepimpinan Transformasi Pemimpin dan Kesejahteraan Psikologi Pekerja. *Sains Humanika*, 13(2-2).
- Halimatussaedyah, T. & Noraini, A.R. (2015). Kepuasan kerja: Hubungannya dengan prestasi kerja dalam kalangan kakitangan Yayasan Pembangunan Keluarga Darul Takzim (YPKDT), Nusajaya, Johor Bahru. *Journal of Human Capital Development*, 8(2), 1985-7012.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York, NY: John Wiley and Sons.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. Harper and Brothers, New York, p. 47
- Intan Nor Farinie Abd Majid. (2013). *Hubungan Gaya Kepimpinan Transformasional Pengetua Dengan Kepuasan Kerja Guru Di Sekolah Menengah Daerah Pasir Gudang*. Tesis Sarjana, Universiti Teknologi Malaysia.
- Intan Salina Che Sulaiman & Jamalullail Abdul Wahab. (2017). Pendekatan Kepimpinan Transformasional Menangani Isu Guru di Sekolah. *Simposium Pendidikan DiPeribadikan : Perspektif Risalah An-Nur (SPRiN2017)*, 2017, 197-204.
- Kalaivani A/P Muniandy & Azlin Norhaini Mansor. (2018). Kepimpinan Transformasional Guru Besar dan Hubungannya dengan Tahap Efikasi Kendiri Guru. *11th Language for Specific Purposes International Conference*, 113-121.
- Kaushalya Palanisamy, Mohd Faiz Mohd Yaakob, Mat Rahimi Yusof, Hapini Awang, Mohd Sofian Bin Omar Fauzee & Hareesol Khun-Inkeeree. (2020). Hubungan Kepimpinan Transformasi Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Kalangan Guru di Perlis. *Journal of Educational Research and Indigenous Studies*, 1(1).
- Khalip Musa, Hamidah Yusof, Jamal@Nordin Yunus, S.A.H. (2014). Kepimpinan Transformasional Pengetua : Perbandingan Antara Sekolah Menengah Awam Dan Swasta Cemerlang. *Management Research Journal*, 3(November 2016),120-139.
- Kouni, Z., Koutsoukos, M. & Panta, D. (2018). Transformational Leadership and Job Satisfaction : The Case of Secondary Education Teachers in Greece. *Journal of Education and Training Studies*, 6(10),158-168.
- KPM. (2013). *Malaysia Education Blueprint 2013 - 2025*. KPM
- KPM. (2016). *Garis Panduan Pengurusan Tingkatan Enam. Bahagian Pengurusan Sekolah Harian Kementerian Pendidikan Malaysia*. KPM
- KPM. (2020). *Wacana Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan*. Institut Aminuddin Baki.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Laura Koppes. (2014). *Historical Perspectives in Industrial and Organizational Psychology*. New York: Psychology Press.
- Lei, L.P., Lin, K.P., Huang, S.S., Tung, H.H., Tsai, J.M. & Tsay, S.L. (2022). The impact of organisational commitment and leadership style on job satisfaction of nurse practitioners in acute care practices. *Journal of Nursing Management*, 30(3), 651-659.
- Lily Hanefareza, A., Maimun, A. L., Ashinda, A. & Mus'ab S. (2019). Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen Strategi Pembelajaran Kolokasi Bahasa Arab : Analisis Menggunakan Model Rasch. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 1(1), 131-140.
- Ling Lin, Mohd Nizam Bin Nazarudin & Zakiah Binti Noordin. (2019). Kepuasan Kerja Dan Efikasi Guru Tingkatan Enam Di Pantai Barat Sabah. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 4(32), 51-66.
- Mohd Akhmarudi, M.Y., Siti Noor, I. & Anis Salwa, A. (2020). Kepimpinan tranformasional, kepuasan kerja guru dan peranan iklim sekolah sebagai mediator. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 7(2), 1-11.
- Mohd Syaubari Othman & Ahmad Yunus Kassim. (2018). Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen Komposisi Pengajaran Guru Pendidikan Islam Sekolah Rendah yang

- Mengintegrasikan Kemahiran Berfikir Aras Tinggi (KBAT) Menerusi Pengajaran Akidah. *Sains Humanika*, 10(3).
- Ng Hooi Ting, Norazah Binti Mohd Nordin. (2021). Guru Besar Dan Tahap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Rendah. *Jurnal Penyelidikan Sains Sosial (JOSSR)*, 4, 85–98.
- Noor Hidayah Samsudin & Main Rindom. (2018). Kepuasan Kerja Dalam Kalangan Pekerja Di Jabatan Keselamatan Universiti Sains Malaysia. *Journal of Human Capital*, 11(2), 53–72.
- Nur'Aida Sofiah Sinaga, Delpi Aprilinda & Putra Budiman, A. (2021). Konsep Kepemimpinan Transformasional. *Cerdika: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 1(7), 840–846.
- Nurul Husna, I. & Jamalullail, A. W. (2021). Kepimpinan Transformasional Penolong Kanan Kokurikulum dan Hubungannya dengan Efikasi Guru. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 6(2), 181–196.
- Siti Nazatul, N.A. (2016). Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Transformasi Pengetua Dengan Komitmen Guru PJK Di Sekolah-Sekolah Menengah Daerah Gua Musang. *Proceeding of ICECRS 1(October)*: 123–130.
- Spector, P.E. (1994). *Job Satisfaction Survey*. Department of Psychology University of South Florida.
- Suhaya, H.D. & Siti Zubaidah, H.M.I. (2016). Tahap Kepuasan Kerja Dalam Kalangan Kakitangan Penjara. *Malaysian Journal of Communication*, 1(18), 149–161.
- Tan, B. W., Theresa C. F. Ho, Beni Widarman Yus Kelana, Rafidah Othman & Obed Rashdi Syed. (2019). Leadership Styles in Influencing Employees' Job Performances. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(9).
- Tor, X. Y. & Bity Salwana Alias. (2021). Kepimpinan Transformasi Guru Besar Dan Kepuasan Kerja Guru Di SJKC Daerah Hulu Perak. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 3(1), 134–147.
- Torlak, N.G. & Kuzey, C. (2019). Leadership, job satisfaction and performance links in private education institutes of Pakistan. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2), 276–295.
- Zhu, W., Chew, I. K. H., & Spangler, W. (2005). CEO Transformational Leadership and Organizational Outcomes: The Mediating Role of Human-Capital-Enhancing Human Resource Management. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 39–52.
- Zuhaili Mohd Arshad, & Ramlee Mustapha. (2017). Hubungan Antara Beban Tugas Dengan Efikasi Diri dan Kepuasan Kerja Pensyarah di Kolej Vokasional. *Sains Humanika*, 9(1–5). <https://doi.org/10.11113/sh.v9n1-5.1174>