

## Pengaruh Kepimpinan Transformasional Pengetua Terhadap Tahap Motivasi Guru Sekolah Menengah Mengikut Kluster di Daerah Kuantan

### *(The Impact of Transformational Leadership on Kuantan Secondary School Teachers Motivation According to Clusters)*

Ahmad Farihan Abdul Manan<sup>1\*</sup> , Mohamed Yusoff Mohd Nor<sup>2</sup>  
Norasmah Othman<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), 43600 Bangi, Selangor, Malaysia.

Email: P112352@siswa.ukm.edu.my

<sup>2</sup>Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), 43600 Bangi, Selangor, Malaysia.

Email: yusoff1963@ukm.edu.my

<sup>3</sup>Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), 43600 Bangi, Selangor, Malaysia.

Email: lin@ukm.edu.my

#### **CORRESPONDING AUTHOR (\*):**

Ahmad Farihan Abdul Manan  
(P112352@siswa.ukm.edu.my)

#### **KATA KUNCI:**

Kepimpinan transformasional  
Tahap motivasi  
Pengetua  
Guru sekolah menengah  
Kluster akademik

#### **KEYWORDS:**

Transformational leadership  
Motivation level  
Principal  
Secondary school teachers  
Academic clusters

#### **CITATION:**

Ahmad Farihan Abdul Manan, Mohamed Yusoff Mohd Nor, & Norasmah Othman. (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>

#### **ABSTRAK**

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara kepimpinan transformasional pengetua dan motivasi guru di sekolah. Kajian dilakukan di daerah Kuantan dengan melibatkan sekolah-sekolah yang telah diklasifikasikan mengikut prestasi akademik. Kaedah tinjauan digunakan dengan menggunakan soal selidik sebagai instrumen kajian. Seramai 351 responden telah menyertai kajian ini. Data yang dikumpulkan dianalisis menggunakan perisian *Statistical Package Social Science (SPSS)* versi 28. Statistik deskriptif digunakan untuk menganalisis data secara umum, manakala ujian korelasi digunakan untuk melihat hubungan antara amalan kepimpinan transformasional pengetua dan motivasi guru. Hasil kajian menunjukkan bahawa kepimpinan transformasional pengetua berada pada tahap yang tinggi, begitu juga dengan tahap motivasi guru. Ujian korelasi menunjukkan terdapat hubungan yang kuat dan signifikan antara amalan kepimpinan transformasional pengetua dan motivasi guru bagi semua kluster, kecuali kluster 2 yang menunjukkan tahap sederhana. Kesimpulannya, kajian ini memberikan sumbangan kepada pemahaman mengenai pengurusan sekolah dan menggesa penyelidikan lanjut untuk meningkatkan pengetahuan dan kualiti pengurusan sekolah bagi mencipta persekitaran kerja yang lebih kondusif untuk mencapai kecemerlangan sekolah. Hasil kajian ini juga boleh digunakan oleh pihak atasan seperti Jabatan Pendidikan Negeri (JPN) dan Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) sebagai panduan dalam pemilihan dan pelantikan pengetua sekolah.

#### **ABSTRACT**

This study aims to examine the relationship between principal's transformational leadership and teacher motivation in schools. The study was conducted in the Kuantan district, involving schools that were classified based on academic performance. A survey method was used, with a questionnaire as the research instrument. A total of 351 respondents participated in this study. The collected data were analyzed using the Statistical Package for Social Science (SPSS) version 28. Descriptive statistics were used to analyze the data in general, while correlation tests were employed to examine the relationship between principal's transformational practices and teacher motivation. The results of the study indicated that the principal's transformational leadership was at a high level, as well as the level of teacher motivation. Correlation tests revealed a strong and significant relationship between the principal's transformational practices and teacher motivation for all clusters, except for cluster 2, which showed a moderate level. In conclusion, this study contributes to the understanding of school management and calls for further research to enhance knowledge and improve the quality of school administration in order to create a more conducive working environment for achieving school excellence. The findings of this study can also be used by education authorities such as the State Education Department (JPN) and District Education Office (PPD) as a guide in the selection and appointment of school principals.

---

**Sumbangan/Keaslian:** Kajian ini menyumbang kepada literatur berkaitan kepimpinan transformasional yang sedia ada dan dijadikan panduan serta rujukan kepada pemimpin sekolah dan pengkaji dalam bidang pentadbiran pendidikan.

## 1. Pengenalan

Pengetua sebagai ketua pentadbiran sekolah adalah pemacu kepada kemenjadian murid selain berperanan sebagai pendorong motivasi guru. Tanggungjawab pengetua sebagai ketua pentadbir adalah selari dengan keperluan pendidikan dewasa ini kerana sekolah yang cemerlang seharusnya dikendalikan oleh ketua yang berkualiti. Pengetua sekolah dilantik bukan sahaja berdasarkan merit tertentu malah perlu mempunyai kewibawaan yang tersendiri. Amalan kepimpinan yang diterapkan oleh pengetua selaku ketua pentadbiran akan mempengaruhi keberhasilan dan pencapaian sesebuah sekolah. Kebolehan kepimpinan ini boleh diperkasakan melalui penglibatan bakal pentadbir sekolah dalam kursus yang dianjurkan oleh Institut Aminuddin Baki (IAB) bagi menyediakan diri sebagai pengetua yang dapat memenuhi keperluan kepimpinan.

Sejak 1999, program Sijil Kelayakan Kepengetuaan Profesional Kebangsaan (NPQH) telah diperkenalkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) bertujuan membangunkan barisan pentadbir sekolah yang mahir dan berketrampilan (Ahamad et al., 2021). Program ini telah melalui beberapa siri penambahbaikan dan semakan semula untuk disesuaikan dengan arus pendidikan semasa. Kini ia dijenamakan sebagai program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan 2.0 (NPQEL 2.0) yang mengaplikasikan pendekatan lebih berteraskan kompetensi dijenamakan sebagai program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan 2.0 (NPQEL 2.0)

(Ahamad et al., 2021). Guru yang berminat untuk mengikuti kursus ini akan melalui proses temu duga yang ketat serta memenuhi syarat-syarat yang telah ditetapkan seperti telah berada di gred DG48 untuk satu tempoh serta memegang jawatan pentadbiran seperti guru penolong kanan (GPK) atau ketua bidang (KB). Ini bagi memastikan calon yang berkelayakan mempunyai pengalaman pentadbiran sebelum mengisi jawatan pengetua sekolah. Kursus ini telah disenaraikan sebagai salah satu keperluan wajib bagi bakal pengetua sebagai persediaan untuk memimpin sesebuah sekolah (Noormala & Hanim, 2018).

Kepimpinan transformasional ditakrifkan sebagai keupayaan seseorang pemimpin untuk mempengaruhi pekerja bawahan menguruskan tanggungjawab yang diamanahkan selaras dengan misi, visi dan matlamat organisasi seperti yang dikehendaknya (Saravanan & Shahizan, 2020). Oleh sebab itu, hanya seseorang yang berkemampuan sebagai pentadbir sahaja layak diangkat sebagai pengetua. Ini bagi menjamin kejayaan yang dirancang sama ada dalam hal ehwal akademik, sahsiah mahupun ko-kurikulum. Pengetua selaku kemudi utama sekolah mempunyai gaya tersendiri yang akan memberi pengaruh terhadap cara kerja serta pengurusan guru dan kakitangan sekolah (Chen & Jamalullail, 2021).

Dalam konteks pendidikan di Malaysia, kepimpinan transformasional memainkan peranan yang penting ke arah mewujudkan akal budi sekolah yang positif (Raihana, 2012). Budaya sekolah yang positif akan menghasilkan kesan positif kepada pencapaian sesebuah sekolah, manakala gaya kepimpinan yang tidak efektif akan menjejaskan keberkesanan sekolah (Fadhlah, Azlin Norhaini & Shahlan, 2019). Pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan transformasional mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen guru. Sebagai contoh, hasil kajian Walker (2018) di lima buah sekolah yang berada di Amerika Syarikat, mendapati peranan pengetua dan prestasi sekolah adalah saling berkait. Kejayaan hubungan antara guru dan masyarakat melalui komuniti pembelajaran profesional (PLC) juga berkait dengan gaya kepimpinan pengetua. Amalan kepimpinan transformasional dibuktikan dapat mengelakkan konflik di kalangan guru dan kakitangan. Kegagalan jalinan hubungan yang mampan antara pengetua sebagai ketua pentadbir dengan guru juga dilaporkan adalah disebabkan oleh ketidakupayaan untuk membina keselarasan dan hasilan dari gabungan dua pihak (pengetua dan guru atau pengetua dan kakitangan pelaksana). Kegagalan ini berupaya mempengaruhi kecemerlangan sesebuah sekolah (Walker, 2018).

Tahap motivasi dan kepuasan kerja guru dilihat mempunyai hubungan langsung dengan kecemerlangan sesebuah sekolah (Ishak, 2001). Motivasi boleh dianggap kuasa pendorong yang akan menolong seseorang menjalankan tugas sama ada dalam konteks kerjaya mahupun aspirasi hidup dengan berjaya (Pinder, 2008). Pengetua juga dilaporkan akan mendapat kepuasan apabila guru dan kakitangan sekolah berjaya mencapai tahap produktiviti yang dikehendaki manakala guru dan kakitangan pula akan mencapai kepuasan dalam kerja apabila keperluan sebagai kumpulan pelaksana dipenuhi (Kamaruddin, 1998). Kesemua kenyataan ini bermakna gaya kepimpinan serta amalan kepimpinan pengetua dan guru besar (PGB) dilihat dapat mempengaruhi tahap motivasi guru (Anis Salwa & Siti Noor, 2018). Seorang PGB yang berwibawa adalah tunjang utama bagi kecemerlangan sesebuah sekolah (Baskaran & Aida Hanim, 2020). Seorang pengetua yang mengamalkan gaya kepimpinan transformasional akan memainkan peranan lebih daripada sekadar pemimpin kerana dapat membangkitkan semangat guru dan kakitangan sekolah malah berkemampuan menjana kreativiti dan menghasilkan output melebihi daripada indeks prestasi yang ditetapkan (Tati Nurhayati, 2012).

Rentetan daripada kenyataan yang diberi, maka kajian diperlukan untuk melihat kebenaran kepada kenyataan di atas. Kajian ini bertujuan untuk:

- i. Mengetahui tahap amalan kepimpinan pengetua yang diamalkan di sekolah menengah dalam kluster 1 sehingga kluster 5 di daerah Kuantan.
- ii. Mengetahui tahap motivasi guru di sekolah menengah dalam kluster 1 sehingga kluster 5 di daerah Kuantan.
- iii. Mengetahui hubungan antara amalan kepimpinan transformasional dengan tahap motivasi guru sekolah menengah dalam kluster 1 sehingga kluster 5 dalam daerah Kuantan.

## 2. Sorotan Literatur

### 2.1. Kepimpinan Transformasional

Kepimpinan adalah sebahagian daripada perbincangan klasik dan sangat lama. Pelbagai isu yang berkaitan dengan kajian konsep kepimpinan tidak akan pernah berakhir untuk dibincangkan oleh setiap individu. Hari ini begitu banyak perbincangan dalam menentukan pemimpin, diibaratkan seperti tempoh masa yang semakin meningkat, semakin sukar untuk mencari pemimpin yang baik (Mira & Saipul, 2021). Pemimpin sejati ialah pemimpin yang sanggup berkorban serta mengambil berat terhadap individu lain dengan sifat penyayang serta khidmatnya. Kekuatan dan kualiti kepimpinan terletak atas kemampuan pemimpin menggerakkan atau mempengaruhi tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Norashikin, Ramli & Nurnahaziah, 2013).

Kepimpinan transformasi didefinisikan sebagai gaya kepimpinan yang mengubah impak pemimpin terhadap orang bawahan, sehingga orang bawahan akan berasa bangga, amanah, setia dan hormat kepada orang atasan serta mereka akan terdorong untuk melakukan tugas-tugas di luar apa yang sepatutnya dijangka (Junior Rosalina, 2021). Gaya kepimpinan transformasi ialah sejenis pemimpin yang memberi inspirasi kepada pengikutnya untuk menyetujui kepentingan peribadi dan mempunyai keupayaan luar biasa untuk mempengaruhi mereka (Muhammad Charis, Muhammad Ammar, Danar Wijokongko & Muhammad Faza, 2015). Sebenarnya, kepimpinan transformasi bukan sekadar mempengaruhi pengikut untuk mencapai matlamat yang diinginkan tetapi lebih daripada itu, iaitu berhasrat mengubah sikap dan nilai asas pengikutnya melalui pemerkasaaan. Tambahan pula pemimpin transformasional lebih mampu untuk mendorong para pekerja bawahannya untuk melakukan perubahan dalam sesebuah organisasi kerana ia mampu mempengaruhi emosi pekerja bawahannya dan tahap kesediaan pekerja untuk bekerja bersama-sama menuju matlamat dan tujuan organisasi. Gaya kepimpinan ini mempunyai empat indikator iaitu karismatik, motivasi, intelektual dan konderasi individual yang menyebabkan ia mampu mempengaruhi pekerja bawahannya (Saravanan & Shahizan, 2020).

Model Kepimpinan Transformasional yang terkenal ialah di aspirasikan oleh Model Transformasional Burns (1978). Burns (1978) melalui buku yang bertajuk Kepimpinan telah menyatakan ciri-ciri pemimpin transformasi yang dimiliki oleh pemimpin dalam bidang yang berbeza yang terdiri dari kalangan pemimpin tentera, tokoh perniagaan dan tokoh politik. Burns (1978) mendefinisikan kepimpinan sebagai tindakan pemimpin menggalakkan pengikut bertindak ke arah mencapai matlamat khusus yang mewakili kehendak, keperluan, dan aspirasi kedua-dua pihak. Kepimpinan dibina berdasarkan keperluan dan matlamat pengikut. Oleh itu, Burns (1978) percaya bahawa hubungan asas antara pemimpin dan pengikut terletak pada interaksi kedua-dua pihak pada tahap

motivasi yang berbeza dalam mengejar matlamat bersama. Bass (1985) menjelaskan bahawa pemimpin transformasional berkelakuan memotivasikan dan memberi inspirasi kepada pekerja bawahan dengan memberikan cabaran dalam kerja. Bass (1985) secara amnya terkenal dengan asal-usul konstruk kepemimpinan transformasional. Empat dimensi yang disenaraikan ialah pengaruh ideal, motivasi berinspirasi, rangsangan intelektual dan pertimbangan individu (Greb, 2011).

## 2.2. Motivasi dan Prestasi Guru

Pendidikan awal kanak-kanak bermula apabila guru sebagai pendidik profesional dengan tugas utama memberi didikan, tunjuk ajar, memberi bimbingan, memberi latihan dan membuat penilaian terhadap murid. Manakala, prestasi dan produktiviti adalah saling berhubung kerana ia merupakan penanda aras dalam menentukan usaha untuk mencapai tahap produktiviti organisasi yang tinggi (Didi Pianda, 2018). Untuk mengetahui sama ada tugas, tanggungjawab dan kuasa guru telah dijalankan atau tidak, penilaian prestasi yang objektif diperlukan. Penilaian prestasi kerja ini merupakan satu proses yang digunakan oleh organisasi untuk menilai prestasi kerja guru. Sehubungan dengan ini, usaha untuk menjalankan penilaian prestasi organisasi adalah penting. Penilaian prestasi berguna untuk mengetahui perkembangan dan kemajuan organisasi mengikut piawaian. Selain itu, ia adalah sebagai maklum balas kepada pekerja sendiri agar dapat mengetahui kelemahan dan kekurangan diri masing-masing sebagai refleksi untuk memperbaiki serta meningkatkan prestasi. Tambahan pula bagi menjayakan sesebuah perubahan dalam persekolahan, pengetua harus menggerakkan motivasi para guru.

Motivasi merupakan satu elemen yang penting dalam memberikan hasil pengajaran yang sempurna (Muhammad Kamil & Salmah, 2001). Motivasi memainkan peranan dalam merangsang minat murid dalam mengikuti pembelajaran di dalam dan luar bilik darjah. Motivasi dikaitkan sebagai keadaan internal guru yang mengarah, membangkitkan dan mengawal tingkah laku secara berterusan. Pentadbir perlu memahami dan menguasai proses ini bagi memperoleh kesan sepenuhnya daripada pekerja ke arah memenuhi objektif yang telah ditetapkan (Indira, 2021). Teori Motivasi Manusia McClelland (1973) menyatakan bahawa setiap orang mempunyai salah satu daripada tiga pendorong utama iaitu keperluan untuk pencapaian, keperluan untuk gabungan atau keperluan untuk kuasa. Pencapaian ini merujuk kepada seseorang yang suka menyelesaikan masalah dan mencapai matlamat. Keperluan untuk gabungan dikaitkan dengan pertalian di mana individu memerlukan hubungan yang kuat tidak suka menonjolkan diri atau mengambil risiko dan menghargai perhubungan melangkaui segala aspek (Azizi & Nurul Ain, 2005).

Keperluan kuasa pula menjelaskan golongan yang mempunyai kuasa motivator yang kuat suka mengawal orang lain dan bertanggungjawab. Teori Motivasi McClelland (1973) mengatakan bahawa manusia mempunyai tiga jenis keperluan emosi yang melibatkan pencapaian, kuasa dan pertalian. Keperluan pencapaian merujuk kepada individu yang mempunyai keperluan untuk pencapaian lebih suka bekerja untuk melaksanakan tugas, individu berasaskan pencapaian cenderung untuk mengelakkan kedua-dua situasi berisiko tinggi dan berisiko rendah (McClelland, 1973). Keperluan pertalian merujuk kepada individu yang akan membentuk hubungan dengan orang lain dan ia juga merujuk kepada individu yang mempunyai keperluan yang tinggi untuk pertalian memperoleh keseronokan daripada disayangi oleh semua orang (McClelland, 1973).

### 2.3. Hubungan Kepimpinan Transformasional Pengetua dengan Tahap Motivasi

Gaya kepimpinan transformasi pengetua dilaporkan mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi dan kepuasan kerja guru (Gan, Aida Hanim & Norasmah, 2019). Hasil kajian terhadap hubungan gaya kepimpinan pengetua dengan tahap motivasi guru di Daerah Beaufort, Sabah mendapati hubungan sederhana kukuh dan jangkaan tahap motivasi guru akan meningkat sekiranya gaya kepimpinan yang lebih baik diterapkan (Abdul Said, 2003). Usaha mengoptimalkan prestasi guru boleh dilakukan oleh pengetua melalui teladan, motivasi, dasar demokrasi, pemberian ganjaran, menjalinkan hubungan dan pendekatan peribadi yang baik serta mewujudkan rasa selamat dan selesa di tempat kerja (Muhamad Taufik, 2019). Pengetua sekolah juga perlu menjalankan bimbingan serta penyeliaan yang sistematik dan terarah supaya prestasi guru terus meningkat supaya dapat meningkatkan kualiti pendidikan. Perubahan kepimpinan pengetua kepada gaya transformasional memberi kesan positif kepada motivasi guru (Khalip, 2013).

Donni Pestalozi et al. (2019), telah menjalankan kajian di Bandar Lubuk Linggau, Indonesia mendapati terdapat kesan positif kepimpinan transformasi terhadap motivasi kerja guru. Ini membuktikan motivasi dan prestasi kerja guru berkait rapat dengan gaya pemimpin transformasional yang tinggi (Donni Pestalozi et al., 2019). Papalexandris dan Galanaki (2009) yang telah menjalankan kajian bagi melihat perbandingan kepimpinan pengurusan organisasi di Athens mendapati faktor motivasi kerja dan wawasan organisasi yang jelas mempunyai hubungan signifikan terhadap motivasi kerja. Matlamat organisasi dapat dicapai apabila pemimpin mempunyai kualiti peribadi yang baik sekaligus memberi kesan positif terhadap motivasi pekerja bawahan (Papalexandris & Galanaki, 2009).

Hasil kajian lepas mendapati gaya dan corak kepimpinan transformasional di sesebuah organisasi sebahagian besarnya tidak mempengaruhi motivasi dan prestasi pekerjaan seorang guru (Norhannan & Jamaliah, 2006). Namun pemimpin transformasional turut mampu membangkitkan niat atau keinginan orang bawahannya bagi berkongsi pengetahuan bersama pemimpinnya dan bersama-sama menjayakan pekerjaan mengikut kepada matlamat dan tujuan organisasi. Walau bagaimanapun, amanah terhadap kepimpinan mempunyai peranan yang penting untuk kejayaan dan prestasi pekerjaan bawahannya. Semakin tinggi kepercayaan yang diletakkan oleh pekerja bawahan terhadap pemimpin, semakin rendah kecenderungan untuk berlakunya tentangan. Sebaliknya, orang bawahan yang meletakkan kepercayaan yang rendah kepada pemimpin berpotensi untuk mewujudkan penentangan terhadap perubahan.

### 3. Metod Kajian

Kajian ini menggunakan reka bentuk pendekatan kuantitatif, berbentuk kajian deskriptif dan kajian korelasi. Pendekatan ini dipilih kerana ia dapat mengumpul maklumat dan memberi gambaran sebenar tentang populasi (Creswell & Plano Clark, 2007). Populasi kajian adalah guru sekolah menengah di daerah Kuantan. Lokasi ini telah dipilih kerana sistem kluster yang telah diamalkan di Daerah Kuantan. Sistem ini adalah antara inisiatif yang digerakkan oleh kumpulan pegawai *School Improvement Specialist Coaches* atau SISC+ Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) Kuantan. Kini, terdapat tujuh buah sekolah dalam setiap kluster yang disusun mengikut pencapaian Gred Purata Sekolah (GPS) Sijil Pelajaran Malaysia (SPM). Jumlah sekolah menengah dalam daerah Kuantan ialah 48 buah manakala jumlah guru keseluruhan ialah 2677 (Zawawi, 2022). Saiz sampel ditentukan berpandukan jadual Krejcie dan Morgan (1970). Kajian ini akan mengambil 40 guru bagi

setiap sekolah dan 2 sekolah dipilih dalam setiap kluster menjadikan jumlah responden ialah 400 orang. Namun hanya 351 sampel yang mengembalikan borang soal selidik. Jumlah ini mencukupi dan mematuhi saiz persampelan yang ditetapkan dalam [Jadual Krejcie dan Morgan \(1970\)](#) iaitu 338 orang.

Kajian ini menggunakan soal selidik sebagai instrumen kajian. Instrumen ini mengandungi tiga bahagian iaitu bahagian A: demografi guru, bahagian B: amalan transformasional pengetua dan bahagian C: tahap motivasi guru. Tahap amalan transformasional pengetua diukur menggunakan soal selidik *The Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) oleh [Avolio dan Bass \(2004\)](#) yang mengandungi 41 item. Namun begitu, hanya 20 item yang dipilih mengikut kesesuaian dan merangkumi empat dimensi kepimpinan transformasional iaitu karismatik, motivasi inspirasi, pertimbangan individu dan ransangan intelektual. Inventori soal selidik *David McClelland Motives Questionnaire* oleh [McClelland \(1973\)](#) pula digunakan bagi mengukur tahap motivasi guru. Instrumen ini mengandungi 30 item merangkumi tiga domain iaitu keperluan untuk kuasa, keperluan untuk gabungan dan keperluan untuk pencapaian. Berdasarkan kesesuaian, 21 item telah dipilih. Bahagian B dan bahagian C menggunakan Skala Likert Lima Mata dari tahap sangat tidak setuju hingga tahap sangat setuju.

Data soal selidik yang dikumpulkan dianalisis menggunakan perisian IBM *Statistical Package For Social Sciences (SPSS) Version 28*. Analisis deskriptif dijalankan bagi mendapatkan maklumat demografi responden serta untuk mengukur tahap amalan transformasional pengetua dan tahap motivasi guru melalui kekerapan, peratus, min dan sisihan piawai. [Jadual 1](#) menunjukkan skala interpretasi skor min oleh [Ahmad Munawar \(2009\)](#) yang digunakan sebagai panduan untuk menilai kekuatan skor bagi mengukur tahap amalan transformasi dan tahap motivasi guru.

Jadual 1: Interpretasi Skor Min Kepimpinan Transformasi dan Tahap Motivasi

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 \(2009\)](#)

Kajian korelasi dijalankan bagi mengukur tahap hubungan antara amalan kepimpinan transformasional pengetua dengan tahap motivasi guru mengikut kluster menggunakan skala [Cohen, Manion dan Marrison \(2011\)](#). Kajian korelasi boleh mengenal pasti darjah kekuatan hubungan yang wujud antara dua atau lebih pemboleh ubah ([Gay & Airasian, 2003](#)). Namun begitu, hubungan dengan sebab yang logik tidak dapat diterangkan dalam kajian korelasi ([Fraenkel & Wallen, 2006](#)). [Jadual 2](#) menunjukkan tafsiran nilai hubungan antara pemboleh ubah yang terkandung dalam penyiasatan. Nilai pekali yang melebihi 0.70 adalah menunjukkan hubungan antara pemboleh ubah yang sangat kuat. ([Cohen, Manion & Marrison, 2011](#)).

Kajian rintis dijalankan bagi menguji kesahan dan kebolehpercayaan dalam sesuatu penyelidikan serta dijalankan pada skala yang kecil sebelum kajian sebenar dijalankan. Sebuah sekolah yang tidak terlibat dalam kajian sebenar di daerah Kuantan telah dipilih sebagai pusat kajian rintis bagi menentukan kesahan dan kebolehpercayaan soal selidik yang dijalankan. Kajian rintis juga berfungsi untuk mengetahui sejauh mana responden

memahami setiap pernyataan yang digunakan seterusnya mengetahui kesesuaian keseluruhan penggunaan instrumen kepada responden.

Jadual 2: Interpretasi Nilai Pekali Korelasi

Pekali Korelasi, r	Interpretasi
Lebih 0.70	Hubungan yang sangat kuat
0.50 - 0.69	Hubungan yang kuat
0.30 - 0.49	Hubungan yang sederhana
0.10 - 0.29	Hubungan yang rendah
0.00 - 0.09	Hubungan yang boleh diabaikan

Sumber: [Cohen, Manion dan Marrison \(2011\)](#)

Sejumlah 30 orang responden terlibat dan menjawab soal selidik yang diedarkan. Instrumen soal selidik tersebut telah disemak daripada aspek bahasa dan penggunaan ayat oleh pensyarah kanan Fakulti Pendidikan UKM selaku penyelia. Kesahan instrumen soal selidik dapat dikenal pasti melalui nilai korelasi item yang diperbetulkan dengan jumlah skor (*Corrected Item-Total Correlation*) iaitu koefisien korelasi Pearson antara skor setiap item dengan jumlah skor tanpa item berkenaan. Nilai pekali korelasi minimum yang boleh diterima ialah 0.30 ([Mohd Najib, 2003](#)). Dalam kajian rintis ini, nilai korelasi skor antara setiap item dengan jumlah skor ialah diantara .670 sehingga .879 dan boleh diterima dalam kajian ini. Seterusnya kebolehpercayaan terhadap item soal selidik dijalankan menggunakan kaedah ketekalan dalaman. Kebolehpercayaan dalam penyelidikan sains sosial merujuk kepada ketekalan dalaman item-item pengukuran ([Chua, 2011](#)). Kaedah *Cronbach's Alpha* merupakan kaedah saintifik yang digunakan untuk menguji kebolehpercayaan soal selidik yang digunakan bagi sesuatu kajian. Dapatan kajian rintis menunjukkan nilai *Alpha* bagi instrumen MLQ bagi menguji tahap amalan transformasi ialah .895 manakala bagi instrumen menguji tahap motivasi guru ialah .949. Nilai yang diperoleh menunjukkan nilai kebolehpercayaan item yang tinggi dan sesuai digunakan. Nilai *Cronbach Alpha* yang melebihi 0.8 menunjukkan instrumen mempunyai darjah ketekalan yang tinggi dan sesuai digunakan ([Creswell, 2012](#)).

## 4. Dapatan Kajian

### 4.1. Tahap Amalan Transformasional Pengetua

Analisis soal selidik amalan kepimpinan transformasional pengetua telah diedarkan kepada responden dan ia mengandungi 20 item soal selidik yang telah dipecahkan kepada empat dimensi. Setiap dimensi mengandungi lima item. Analisis skala likert lima mata menunjukkan responden membuat pemilihan bagi setiap dimensi bermula dengan sangat tidak setuju sehingga sangat setuju. [Jadual 3](#) menunjukkan dimensi karismatik merupakan dimensi yang mempunyai skor min paling tinggi berbanding dimensi lain. (min=4.36, s.p=0.608). Peratus persetujuan (S+SS) yang tinggi bagi setiap item menunjukkan pengetua mengamalkan kepimpinan transformasional yang berkarisma. Dalam dimensi ini, item kedua dan keempat menunjukkan kekerapan S dan SS yang tinggi membuktikan pengetua memberi galakan dan menghormati guru yang berkemampuan menyelesaikan sebarang masalah tanpa bantuannya.

Jadual 3: Analisis item bagi dimensi karismatik

Item	STS	TS	KS	S	SS
	1	2	3	4	5
1. Pengetua memimpin sekolah berdasarkan pengalaman yang dimiliki.	2 (0.6%)	4 (1.1%)	16 (4.5%)	169 (48.0%)	160 (45.5%)
2. Pengetua menggalakkan budaya pembelajaran berterusan untuk semua guru dan dirinya.	0 (0.0%)	2 (0.6%)	17 (14.%)	162 (46.0%)	170 (48.3%)
3. Pengetua menjadikan masalah yang dihadapi pada masa lalu sebagai panduan kepadanya agar dapat memimpin sekolah dengan lebih efektif.	2 (0.6%)	3 (0.9%)	25 (7.1%)	178 (50.6%)	143 (40.6%)
4. Pengetua amat menghormati guru yang dapat menyelesaikan masalah pengurusan di sekolah tanpa bantuannya.	0 (0.0%)	4 (1.1%)	21 (6.0%)	168 (47.7%)	158 (44.9%)
5. Pengetua mempunyai ketahanan diri yang kuat kepada sebarang jenis tekanan.	3 (0.9%)	12 (3.4%)	24 (6.8%)	138 (39.2%)	174 (49.4%)
Purata Min	4.36				
Sisihan piawai	0.608				
Tahap	Tinggi				

\*STS – Sangat tidak setuju, TS – Tidak setuju, KS – Kurang setuju, S – Setuju, SS – Sangat setuju.

Jadual 4 pula menunjukkan dimensi motivasi inspirasi bagi amalan transformasional pengetua. Secara keseluruhannya, dimensi ini berada pada tahap tinggi dengan nilai min=4.36, s.p=0.608. Hasil ini memberi gambaran pengetua sentiasa memberi nasihat dan dorongan kepada guru untuk terus maju dan memberi bimbingan dan galakan untuk menjadi guru yang lebih baik. Peratusan persetujuan yang tinggi bagi item pertama, kedua dan ketiga membuktikan guru bersetuju dan gembira menerima bimbingan pengetua ke arah memastikan semangat kerja guru kekal dimomentum yang tinggi.

Jadual 4 : Analisis item bagi dimensi motivasi inspirasi

Item	STS	TS	KS	S	SS
	1	2	3	4	5
1. Pengetua menyediakan kemudahan yang mencukupi semasa menjalankan tugas.	0 (0.0%)	4 (1.1%)	27 (7.7%)	212 (57.4%)	118 (33.5%)
2. Pengetua sentiasa bersama-sama dalam melaksanakan tugas.	4 (1.1%)	5 (1.4%)	31 (8.8%)	182 (51.7%)	129 (36.6%)
3. Pengetua menekankan kepada kepentingan mempunyai 'Misi Bersama'.	1 (0.3%)	3 (0.9%)	17 (4.8%)	176 (50.0%)	154 (43.8%)
4. Pengetua menyatakan tentang masa depan dengan pandangan optimistik.	1 (0.3%)	3 (0.9%)	22 (6.3%)	182 (51.7%)	143 (40.6%)
5. Pengetua menyatakan perkara-perkara yang perlu dilakukan dengan penuh bersemangat.	2 (0.6%)	2 (0.6%)	17 (4.8%)	166 (47.2%)	164 (46.6%)
Purata Min	4.31				
Sisihan piawai	0.586				
Tahap	Tinggi				

\*STS – Sangat tidak setuju, TS – Tidak setuju, KS – Kurang setuju, S – Setuju, SS – Sangat setuju.

Dimensi ketiga ialah pertimbangan individu. Secara keseluruhannya, dimensi ini berada pada tahap tinggi dengan nilai min=4.15, s.p=0.599. Dapatan ini memberi gambaran pengetua sentiasa memberi galakan positif dan yakin dengan kebolehan guru dalam

melaksanakan setiap tugas yang diberikan. Kecepatan dan peratus persetujuan yang tinggi terutamanya bagi item kedua adalah bukti yang menyokong dapatan ini. Analisis setiap item dapat dilihat dalam [Jadual 5](#).

Jadual 5: Analisis item bagi dimensi pertimbangan individu

Item	STS	TS	KS	S	SS
	1	2	3	4	5
1. Pengetua membantu memperkembangkan potensi peribadi saya.	1 (0.3%)	3 (0.9%)	40 (11.4%)	203 (57.7%)	104 (29.5%)
2. Pengetua menganggap saya mempunyai kebolehan tersendiri.	0 (0.0%)	2 (0.6%)	30 (8.5%)	211 (59.9%)	108 (30.7%)
3. Pengetua melayan saya sebagai individu daripada sebagai seorang ahli kumpulan.	0 (0.0%)	3 (0.9%)	39 (11.1%)	202 (57.4%)	109 (31.0%)
4. Pengetua meluang masa membimbing saya.	4 (1.1%)	5 (1.4%)	49 (13.9%)	196 (55.7%)	97 (27.6%)
5. Pengetua memberi peluang kepada pengikutnya untuk berbeza pendapat.	3 (0.9%)	6 (1.7%)	37 (10.5%)	205 (58.2%)	100 (28.4%)
Purata Min	4.15				
Sisihan piawai	0.599				
Tahap	Tinggi				

\*STS – Sangat tidak setuju, TS – Tidak setuju, KS – Kurang setuju, S – Setuju, SS – Sangat setuju.

Dimensi terakhir ialah rangsangan intelektual. Nilai min=4.25 dan s.p=0.618 menunjukkan dimensi ini berada pada tahap tinggi. Peratusan persetujuan yang sangat tinggi iaitu 92% bagi item kedua menunjukkan guru bersetuju pengetua memberi panduan untuk melihat permasalahan daripada pelbagai sudut dan aspek dan tidak hanya dalam ruang lingkup yang kecil. Amalan ini mampu membantu guru mengembangkan idea dalam mempelbagaikan kaedah pengajaran dan pemudahcaraan (PdPc) seterusnya mencapai objektif pengajaran yang optimum. Analisis item dalam dimensi ini dipaparkan secara jelas melalui [Jadual 6](#).

Jadual 6 : Analisis item bagi dimensi rangsangan intelektual

Item	STS	TS	KS	S	SS
	1	2	3	4	5
1. Pengetua mencari pelbagai perpektif apabila menyelesaikan sesuatu masalah.	2 (0.6%)	3 (0.9%)	25 (7.1%)	186 (52.8%)	135 (38.4%)
2. Pengetua membuatkan saya melihat masalah dari pelbagai sudut.	2 (0.6%)	4 (1.1%)	21 (6.0%)	205 (58.2%)	119 (33.8%)
3. Pengetua mencadangkan beberapa cara baharu menyiapkan tugas.	2 (0.6%)	3 (0.9%)	37 (10.5%)	186 (52.8%)	123 (34.9%)
4. Pengetua menerangkan kepentingan mempunyai sesuatu tujuan yang jelas.	1 (0.3%)	4 (1.1%)	25 (7.1%)	180 (50.1%)	101 (40.1%)
5. Pengetua menilai semula tanggapan yang kritikal tentang kesesuaiannya kepada permasalahan.	2 (0.6%)	4 (1.1%)	32 (9.1%)	193 (54.8%)	120 (34.1%)
Purata Min	4.25				
Sisihan piawai	0.618				
Tahap	Tinggi				

\*STS – Sangat tidak setuju, TS – Tidak setuju, KS – Kurang setuju, S – Setuju, SS – Sangat setuju.

Secara keseluruhannya, analisis bagi empat dimensi menunjukkan skor min berada pada tahap tinggi iaitu 4.15 hingga 4.36. Purata skor min keseluruhan bagi amalan kepimpinan transformasional pengetua ialah (min=4.27; sp=0.526). Berdasarkan soal selidik daripada 351 responden menyatakan telah bersetuju bahawa pengetua mengamalkan kepimpinan transformasional pada tahap tinggi di sekolahnya. [Jadual 7](#) menunjukkan analisis keseluruhan tahap amalan kepimpinan transformasional pengetua sekolah di daerah Kuantan.

Jadual 7: Analisis Tahap Amalan Kepimpinan Transformasional

Dimensi	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Karismatik	4.36	0.608	Tinggi
Motivasi inspirasi	4.31	0.586	Tinggi
Pertimbangan individu	4.15	0.599	Tinggi
Rangsangan intelektual	4.25	0.618	Tinggi
<hr/>			
Kepimpinan Transformasional Pengetua keseluruhan	4.27	0.526	Tinggi

#### 4.2. Tahap Motivasi Guru mengikut Kluster

Sistem kluster akademik sekolah disusun mengikut gred purata sekolah Sijil Peperiksaan Malaysia sejak tahun 2014. Setiap kluster mengandungi tujuh buah sekolah. [Jadual 8](#) menunjukkan analisis tahap motivasi guru sekolah menengah mengikut kluster. Semua dimensi mencatatkan tahap tinggi dengan nilai min keseluruhan 4.76, s.p=0.278 bagi kluster 1. Dimensi keperluan untuk pencapaian mencatatkan min paling tinggi iaitu 4.86, s.p=0.282. Bacaan min bagi kluster 2 menunjukkan guru di sekolah kluster dua mempunyai tahap sederhana tinggi iaitu min=3.73, s.p=0.669. Dimensi keperluan untuk gabungan adalah mempunyai nilai min paling rendah iaitu 3.67, s.p=0.727. Dua dimensi lain pula mencatatkan nilai min=3.77, s.p=0.707 dan nilai min=3.76, s.p=0.621.

Jadual 8: Analisis Tahap Motivasi Guru mengikut Kluster

Dimensi	Kluster 1		Kluster 2		Kluster 3		Kluster 4		Kluster 5	
	Min	s.p	Min	s.p	Min	s.p	Min	s.p	Min	s.p
Keperluan untuk pencapaian	4.86	0.282	3.76	0.62	4.41	0.472	4.34	0.375	4.37	0.54
Keperluan untuk gabungan	4.79	0.386	3.67	0.72	4.32	0.391	4.18	0.411	4.09	0.61
Keperluan untuk kuasa	4.63	0.405	3.77	0.70	4.37	0.508	4.24	0.401	4.22	0.55
<hr/>										
Min purata	4.76		3.73		4.37		4.26		4.23	
s.p	0.278		0.669		0.424		0.351		0.557	
Tahap	Tinggi		Sederhana tinggi		Tinggi		Tinggi		Tinggi	

Nilai keseluruhan min=4.37 dan s.p=0.424 bagi kluster 3 menunjukkan guru sekolah menengah mempunyai tahap motivasi yang tinggi, lebih baik berbanding guru kluster dua. Dapatan kajian mendapati responden kluster 4 mempunyai tahap motivasi yang tinggi dengan nilai min=4.26 dan s.p=0.351. Dimensi yang mencatatkan min paling

rendah ialah keperluan untuk gabungan iaitu  $\text{min}=4.18$  dan  $\text{s.p}=0.411$ . Bagi kluster 5, responden mempunyai tahap motivasi yang tinggi dengan nilai min keseluruhan  $4.23$  dan  $\text{s.p}=0.557$ . Sama seperti kluster terdahulu, dimensi keperluan untuk gabungan mencatatkan nilai min paling rendah iaitu  $4.09$  dan  $\text{s.p}=0.613$ .

### 4.3. Hubungan antara Amalan Kepimpinan Transformasional dan Tahap Motivasi Guru

Analisis bagi mengkaji hubungan amalan kepimpinan transformasional pengetua dengan tahap motivasi guru mengikut kluster dijalankan menggunakan ujian Korelasi Pearson. Berdasarkan [Jadual 9](#), hubungan antara amalan kepimpinan transformasional pengetua dengan tahap motivasi guru dalam kluster 1 adalah paling tinggi dengan nilai pekali  $r=0.975$ ,  $p<0.001$ . Ini menunjukkan terdapat hubungan yang sangat kuat antara kepimpinan transformasional dengan tahap motivasi guru. Namun begitu, nilai korelasi adalah rendah pada tahap hubungan yang sederhana bagi kluster 2 iaitu  $r=.375$ ,  $p0.001$ . Nilai yang diperolehi menunjukkan tahap motivasi guru dan tahap amalan transformasi signifikan pada tahap yang sederhana dan terdapat faktor lain yang mencetus kepada dapatan ini. Kluster 3 dan 4 masih mencatatkan nilai korelasi yang tinggi dengan tahap hubungan yang sangat kuat iaitu  $r=.918$ ,  $p<0.001$  dan  $r=.889$ ,  $p<0.001$ . Manakala kluster 5 mempunyai nilai  $r=.646$ ,  $p<0.001$ . Keseluruhannya, tahap amalan transformasi mempunyai hubungan yang signifikan bermula kluster 1 sehingga kluster 5 kecuali sederhana pada kluster 2.

Jadual 9: Ujian Korelasi Person Kepimpinan Pengetua dengan Motivasi Guru

		Motivasi				
		Kluster 1	Kluster 2	Kluster 3	Kluster 4	Kluster 5
Kepimpinan Transformasional	Korelasi Pearson	.975**	.375**	.918**	.889**	.646**
	Sig.p	.001	.001	.001	.001	.001
	n	73	58	78	82	60
	Korelasi Pearson	.861**				
	Sig.p	<.001				
	n	351				

sig.p <0.01

## 5. Perbincangan Kajian

Hasil analisis kajian menunjukkan amalan kepimpinan transformasional pengetua berada pada tahap tinggi. Ini selari dengan hasil kajian [Norisyah \(2018\)](#) di sekolah Imtiaz yang menyebut pengetua mempraktikkan amalan transformasional dan wujud hubungan yang signifikan dengan organisasi pembelajaran. Dapatan kajian [Sugunah \(2020\)](#) mendapati ketua jabatan Institut Perguruan Malaysia (IPGM) yang mengamalkan gaya kepimpinan transformasional dapat memberi pengaruh kepada tindakan positif para pensyarah dalam melaksanakan tanggungjawab dengan lebih berkesan. Kajian [Wong dan Thien \(2020\)](#) menunjukkan dimensi karismatik mempunyai nilai min paling tinggi di Sekolah Tinggi Persendirian Cina Pulau Pinang. Namun begitu, kajian [Aziz \(2003\)](#) adalah tidak selari dengan hasil kajian ini kerana mendapati kepimpinan transformasional pengetua berada pada tahap sederhana. Dapatan kajian ini memberi petunjuk pengetua sekolah

menengah di daerah Kuantan mengamalkan ciri kepimpinan yang dapat mempengaruhi cara kerja guru dengan mengaplikasikan kaedah layanan yang baik, memberi semangat dan bimbingan berterusan serta memberi rangsangan positif kepada guru-gurunya. Dimensi motivasi inspirasi mencatatkan kekerapan persetujuan yang paling tinggi menunjukkan pengetua yang mengamalkan konsep kerja bersama guru dan sering menekankan misi bersama lebih digemari dan menimbulkan rasa selesa guru untuk bekerja. Guru menjadikan pengetua sebagai sumber inspirasi dalam melaksanakan tugas di sekolah (Jazmi, 2009). Salah satu amalan kepimpinan yang baik untuk dilaksanakan ialah kepimpinan transformasional (Khalip, Hamidah, Jamal & Suriani, 2014). Banyak kajian lepas menunjukkan organisasi-organisasi cemerlang didokong oleh peneraju yang mengamalkan kepimpinan transformasional (Lunenburg & Ornstein, 2000).

Penemuan kajian mendapati tahap motivasi guru berada pada tahap tinggi secara keseluruhannya. Hal ini disokong oleh kajian Norliza (2011) yang menyatakan guru tidak mengharapkan ganjaran semata-mata tetapi juga penghargaan dalam bentuk lain. Penglibatan pengetua secara langsung dalam meningkatkan kecemerlangan sekolah akan bertindak sebagai pencetus motivasi berterusan kepada guru. Tingkah laku guru dipengaruhi oleh kepimpinan pemimpin sekolah yang memberi kesan positif secara dalaman dan emosi (Leithwood & Sun, 2012). Pengetua harus tahu memainkan peranan bagi meningkatkan motivasi guru ke aras yang lebih baik. Sesebuah organisasi akan berjaya apabila pekerja yang bermotivasi tinggi berjaya (Samuel & Chipunza, 2009).

Hasil ujian Korelasi Pearson bagi mengkaji hubungan antara tahap amalan motivasi pengetua dan tahap motivasi guru menunjukkan tahap hubungan yang kuat bagi semua kluster kecuali kluster 2. Porter dan Lawler (1967) menyatakan tahap motivasi saling berkait dengan prestasi kerja seseorang individu. Ini membuktikan pengetua haruslah menerapkan corak kepimpinan yang sesuai ke arah membentuk guru yang positif seterusnya menghasilkan output yang maksima ke arah kecemerlangan sekolah. Hasil kajian Mossadegh (2005) menunjukkan hubungan yang signifikan antara pengurus dan tahap motivasi pekerja Hospital Isfahan. Gaya kepimpinan yang diamalkan pengurus adalah salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi, kreativiti kepuasan kerja dan kejayaan organisasi (Benson & Bruce, 2001). Dapatan kajian Evonne dan Crispinna (2017) menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan pengetua dengan tahap motivasi guru berdasarkan persepsi guru. Hasil dapatan yang kurang signifikan bagi kluster 2 adalah selari dengan hasil kajian Leithwood dan Sun (2012) yang menunjukkan kesan sederhana kuat daripada gaya kepimpinan pentadbir terhadap motivasi guru dan ia meninggalkan kesan terhadap kelakuan guru.

Secara keseluruhannya, dapat dinyatakan terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan transformasional pengetua dan tahap motivasi guru. Dapatan menunjukkan semakin baik kedudukan sekolah dalam kluster akademik, semakin tinggi tahap hubungan yang dicatatkan. Namun begitu, hubungan tahap sederhana tinggi bagi kluster 2 berkemungkinan disebabkan oleh faktor lain seperti kekurangan pengalaman dalam jawatan pentadbiran menyebabkan pengetua tidak dapat memilih gaya kepimpinan yang sesuai untuk diterapkan di sekolah. Hubungan antara amalan kepimpinan pengetua dan tahap motivasi guru turut dipengaruhi oleh beberapa faktor individu seperti keperluan, hasrat, sikap dan kemampuan, sekali gus menyebabkan kekuatan hubungan yang tidak kuat (Norhannan & Jamaliah, 2006).

## 6. Kesimpulan

Semua pihak di sekolah iaitu pentadbir dan guru perlu memainkan peranan masing-masing bagi menjamin kecemerlangan sesebuah sekolah. Pengetua harus memastikan visi, misi dan matlamat sekolah difahami oleh semua guru serta memastikan keberkesanan motivasi guru melalui aspek corak suasana kerja yang kondusif bagi melicinkan organisasi. Amalan kepimpinan pengetua memberi pengaruh yang besar ke atas tahap motivasi guru yang bakal menentukan hala tuju sekolah ke arah kemajuan atau kemunduran. Pengetua yang bijak menggunakan pendekatan atau gaya kepimpinan yang sesuai akan membantu guru mencapai tahap motivasi yang tinggi seterusnya menghasilkan murid yang cemerlang dari segi akademik dan sahsiah. Sekolah yang cemerlang akan terus kekal berada dalam kluster akademik yang baik dan wajar menjadi contoh tauladan kepada sekolah-sekolah lain. Skop kajian perlu diperluaskan, bukan sekadar kajian berkaitan amalan kepimpinan transformasional tetapi kajian seterusnya perlu dilaksanakan kepada kajian berkaitan gaya kepimpinan lain, menjurus kepada kepentingan peningkatan organisasi dan pendidikan di Malaysia. Selain itu, kajian juga boleh dijalankan bagi menilai persepsi terhadap barisan pentadbir lain termasuk guru penolong kanan dan ketua bidang. Kajian lanjutan perlu mendapat sokongan yang padu dari semua pihak seperti JPN, PPD, pengetua, guru dan ahli kumpulan sokongan bagi menjadikan kajian yang dilaksanakan dapat diguna pakai sebagai rujukan kepada semua pihak yang berkepentingan dalam pendidikan.

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

Para penyelidik dalam kajian ini telah mengikuti garis panduan etika penyelidikan yang disediakan oleh Jawatankuasa Etika Penyelidikan Universiti Kebangsaan Malaysia (RECUKM). Semua prosedur yang melibatkan subjek manusia dalam kajian ini telah dilaksanakan mengikut standard etika yang ditetapkan oleh jawatankuasa penyelidikan institusi. Kebenaran dan persetujuan untuk mengambil bahagian dalam kajian ini juga telah diperolehi daripada semua peserta kajian.

### **Penghargaan (*Acknowledgement*)**

Penulis ingin merakamkan jutaan terima kasih kepada Prof. Madya Dr. Mohamed Yusoff Mohd Nor dan Prof. Dr. Norasmah Othman atas bimbingan yang telah diberikan serta kepada semua pihak termasuk responden yang telah memberikan kerjasama dalam menjayakan kajian ini.

### **Kewangan (*Funding*)**

Kajian dan penerbitan artikel ini tidak menerima sebarang tajaan atau bantuan kewangan.

### **Konflik Kepentingan (*Conflict of Interest*)**

Penulis melaporkan bahawa tiada sebarang konflik kepentingan yang berkaitan dengan penyelidikan, penulisan, atau penerbitan kajian ini.

## Rujukan

- Abdul Said Ambotang (2003). *Kajian Persepsi Hubungan Kepimpinan Pengetua dengan Tahap Motivasi Guru Sekolah Menengah di Daerah Beaufort, Sabah*. [Tesis Sarjana], Universiti Malaysia Sabah.
- 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 Munawwar, I. (2009). *Pengaruh Akidah terhadap Penghayatan Akhlak Pelajar-pelajar Sekolah menengah kebangsaan di Malaysia*. [Doctoral thesis], Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Anis Salwa Abdullah & Siti Noor Ismail. (2018). Interaksi Kepimpinan Perkongsian Dan Kepimpinan Sahih Guru Besar Terhadap Motivasi Dan Tekanan Kerja Guru. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 5(1), 16-32.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sample, Ed. 3*. Redwood City, CA: Mind Garden, Inc.
- Aziz Mohamad. (2003). *Gaya Kepimpinan Transformasional Pengetua dan Hubungannya dengan Kepuasan Kerja Guru: Satu Kajian di daerah Bentong, Pahang*. [Kertas Projek Sarjana], Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Azizi Yahaya & Nurul Ain Hamsari. (2005). Teori-teori Motivasi. *UTM Institutional Repository*. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/11785763.pdf>
- Baskaran, K., & Aida Hamid. (2020). Amalan Kepimpinan Instruksional Pengetua di Sekolah Menengah di Bandar Banting. *International Journal of Education and Pedagogy*, 2(1), 264-284.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Harper & Row.
- Benson, A., & Bruce, B. C. (2001). Using the Web to Promote Inquiry and Collaboration: A Snapshot of the Inquiry Page's Development. *Teaching Education*, 12(2).
- Burns, J.M. (1978). *Burns Transformational Leadership Theory*. New York: Harper & Row.
- 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.
- Chua, Y. P. (2011). *Kaedah dan Statistik Penyelidikan: Kaedah penyelidikan..* Selangor: McGraw-Hill Education (Malaysia) Sdn. Bhd.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2011). *Research Methods in Education (7th ed)*. Routledge, Taylor & Francis Group.
- Creswell, J.W., & Plano Clark, V.L. (2007). *Designing and Conducting Mixed Methods in Research*. London, UK: Sage Publications Ltd.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational Research, Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research (4th ed)*. New York: Pearson.
- Didi Pianda. (2018). *Kinerja Guru*. Jejak Publisher.
- Donni Pestalozi, Rudi Erwandi, & M Rusni Eka Putra. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Keinovatifan Guru SMA Negeri Kota Lubuklinggau. *Journal of Administration and Educational Management*, 2(1), 31-38.
- Evonne Lai, E.F., & Crispina Gregory, K. H. (2017). Hubungan Kepimpinan Pengetua dengan Motivasi Guru. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(5), 145-149.
- 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.

- Fraenkel, J. R., & Wallen, N. E. (2006). *How to Design and Evaluate Research in Education (6th ed)*. New York, NY: McGraw-Hill Companies, Inc.
- 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. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 4(1), 56-69.
- Gay, L.R., & Airasian, P. (2003). *Education Research: Competencies for Analysis and Applications*. Upper Saddle River, NJ: Merrill Prentice Hall.
- Greb, W. (2011). *Principal leadership and student achievement: What is the effect of transformational leadership in conjunction with instructional leadership on student achievement?*. [Doctoral dissertation], ProQuest Dissertations and Theses.
- Indira Krishnan. (2021). Pengaruh Kepimpinan Distributif terhadap Motivasi Guru: Satu Pemerhatian Awal. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 6(7), 422-427
- Ishak Sin. (2001). *Pengaruh Kepimpinan Pengajaran, Kepimpinan Transformasi dan Gantian kepada Kepimpinan ke atas Komitmen terhadap Organisasi, Efikasi dan Kepuasan Kerja Guru*. [Doctoral thesis], Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Jazmi Md Isa. (2009). *Gaya Kepemimpinan Pengetua dan Kepuasan Kerja Guru: Kajian Perbandingan Antara SMKA dengan SMK*. [Kertas Projek Ijazah Sarjana Sains Pengurusan Perniagaan], Universiti Utara Malaysia, Kedah.
- Juniar Rosalina Widyawati. (2021). Pengaruh faktor pendidikan dan gaya kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja di PT PLN unit JBTB UPT Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(1), 154–166.
- Kamaruddin Daud. (1998). *Kajian Terhadap Tahap Motivasi Petugas-petugas Kaunter di Sektor Awam*. [Master's thesis], Universiti Malaya.
- Khalip Musa. (2013). Study of Transformational Leadership in Malaysian Changing Education Environment: A Case of High Performing Schools. *Management Research Journal*, 2(1), 69–79.
- Khalip Musa, Hamidah Yusof, Jamal @ Nordin Yunus, & Suriani Abdul Hamid. (2014). Kepimpinan Transformasional Pengetua: Perbandingan antara Sekolah Menengah Awam dan Swasta Cemerlang. *Management Research Journal*, 3, 120-139.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607–610.
- Lee Saat & Shukri Zain. (2016). Pengaruh Kepimpinan Instruksional, Efikasi dan Tugas Rutin Pengetua Terhadap Pencapaian Akademik. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 1(3), 42–65.
- Leithwood, K., & Sun, J. P. (2012). The Nature and Effects of Transformational School Leadership: A Meta-Analytic Review of Unpublished Research. *Educational Administration Quarterly*, 48(3), 387–423.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2000). *Education Administration: Concept and Practices (3<sup>rd</sup> ed)*. Belmont: Thomson Learning.
- Mcclelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1–14.
- Mira Marisa & Saipul An Nur. (2021). *Kepimpinan Transformasional Pendidikan di Era Society 5.0*. Program Magister Manajemen Pendidikan Islam. Retrieved from <https://ejournal.unibabwi.ac.id/index.php/sosioedukasi/article/view/1553>
- Mohd Najib Abdul Ghafar (2003). *Reka Bentuk Tinjauan Soal Selidik Pendidikan (Edisi Pertama)*. Johor: Universiti Teknologi Malaysia.
- Mossadegh Rad (2005). Examine the Leadership between Leadership Styles and Effectiveness of Isfahan Hospitals. *Journal of of Administration Sciences and Economy*, 24(1), 132–151.

- Muhammad Charis, F., Muhammad Ammar, A., Danar Wijokongko & Muhammad Faza al Hafidz. (2015). Kategori Kepimpinan dalam Islam. *Jurnal Edukasi Nonformal*, 1(2), 171-189.
- Muhammad Kamil Mat Zin & Salmah Ahmad. (2001) *Minat dan Motivasi Pelajar terhadap Mata Pelajaran Pendidikan Islam KBSM: Satu Tinjauan ke atas Pelajar-pelajar Tingkatan 4 di Sekolah Menengah Kebangsaan Tanjung Adang, Gelang Patah, Johor Bahru, Johor*. Tesis Sarjana Muda. Universiti Teknologi Malaysia, Johor.
- Muhamad Taufik B. K. (2019). Pengaruh Kepimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Wahana Karya Ilmiah Pendidikan*, 3(2), 465-479
- Norashikin Abu Bakar, Ramli Basri, & Nurnazahiah Abas. (2013). *Kepimpinan Pengajaran Pengetua Dan Kepimpinan Guru*. In Graduate Research in Education Seminar (GREduc 2013) (pp. 419–430). Kuala Lumpur: Fakulti Pendidikan, Universiti Putra Malaysia.
- Norisayah Abd Rahim. (2018). Pengaruh Kepimpinan Transformasi dan Budaya Sekolah terhadap Organisasi Pembelajaran Sekolah Menengah Intiaz di Malaysia. *Jurnal Ilmi*, 8, 64-89
- Norhannan Ramli & Jamaliah Abdul Hamid. (2006). Gaya Kepimpinan Pengetua Wanita dan Hubungannya dengan Tahap Motivasi Guru Sekolah Menengah. *Jurnal Pendidikan*, 31, 53–69.
- 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
- Norliza Abdul Majid. (2011). *Kemahiran Komunikasi Dan Motivasi Kerja Dalam Kalangan Guru Cemerlang*. [Tesis Doktor Falsafah], Fakulti Pendidikan. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Papalexandris, N., & Galanaki, E. (2009). Leadership's Impact on Employee Engagement: Differences among Entrepreneurs and Professional CEOs. *Leadership and Organizational Behavior Journal*, 52, 94-100.
- Pinder, C. (2008). *Work Motivation in Organizational Behavior (2<sup>nd</sup> ed)*. New York: Psychology Press.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1967). The Effect of Performance and Occupational Level. *Personel Journal*, 52, 94-100.
- Raihana Abd. Rahim. (2012). *Amalan Kepimpinan Transformasi Pengarah dan Hubungkait dengan Kepuasan Kerja Tenaga Pengajar di IPMa di negeri Melaka*. [Master's thesis], Universiti Teknologi Malaysia: Johor.
- Samuel, M. O., & Chipunza, C. (2009). Employee Retention & Turnover: Using Motivational Variables as a Panacea, Africa. *Journal Business Management*, 3(8), 410-415.
- 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.
- Sugunah Supermane. (2020). Kepimpinan Transformasi di Institut Pendidikan Guru. *Jurnal Refleksi Kepimpinan*, 3.
- Tati Nurhayati. (2012). Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja. *Jurnal Edueksos*, 1(2), July–December.
- Walker, V. (2018). *An investigation of factors related to teachers' organizational commitment in rural high schools*. [Doctoral dissertation], Mercer University.
- 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.

Zawawi Zubit (2022, November 16). *Data Enrolmen Guru Sekolah Daerah Kuantan, Pahang*. (Interview)