

KEPIMPINAN TRANSFORMASIONAL GURU BESAR DAN KEPUASAN KERJA GURU SEKOLAH RENDAH DI DAERAH KOTA BELUD, SABAH

Philip Sia Kah Shu, Azlin Norhaini Mansor

Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia

ABSTRAK

Transformasi dalam sistem pendidikan yang menjurus kepada pendidikan abad-21 ini berkaitan dengan pentadbir sekolah. Cabaran dasar pendidikan baru menimbulkan perasaan tidak puas hati dalam kalangan guru terhadap kerjayanya serta berkeputusan menukar kerjaya dan bersara lebih awal. Justeru , penyelidikan ini bertujuan untuk mengenal pasti tahap amalan kepimpinan transformasional guru besar dan tahap kepuasan kerja guru serta hubungan kedua-duanya di daerah Kota Belud Negeri Sabah. Faktor peramal terhadap kepuasan kerja guru turut dikaji. Kajian ini berbentuk kuantitatif deskriptif dan inferensi dengan menggunakan kaedah tinjauan melibatkan seramai 230 orang guru sebagai responden. Data diperolehi menggunakan instrumen soal selidik Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) dan Job Descriptive Index (JDI) yang diterjemah dan diubah suai. Analisis deskriptif diaplikasikan untuk memperolehi data serta analisis inferensi yang melibatkan analisis Korelasi Pearson dan Regresi Berganda. Hasil kajian menunjukkan tahap amalan kepimpinan transformasional guru besar dan tahap kepuasan kerja guru secara keseluruhan adalah berada pada tahap yang tinggi dan terdapat hubungan yang signifikan . Kajian juga menunjukkan dimensi pertimbangan individu dan motivasi berinspirasi merupakan faktor peramal terhadap kepuasan kerja guru. Justeru, dapatkan ini wajar dijadikan panduan pemimpin sekolah serta pemimpin harus mempunyai kebijaksanaan untuk mengamalkan corak kepimpinan transformasional yang berkesan supaya dapat meningkatkan profesionalisme dan kepuasan kerja guru.

Kata kunci : Kepimpinan transformasional, Guru Besar, Kepuasan Kerja Guru, Pertimbangan Individu, Motivasi Berinspirasi

PENGENALAN

Banyak pembaharuan dan penstrukturran pendidikan ke arah pendidikan dan pembangunan sekolah yang efektif telah dijalankan di barat benua Asia Pasifik termasuk Malaysia (MacKinley, 2005). Oleh itu, kerajaan sentiasa berusaha merancang, merangka dan menambah baik sistem pendidikan negara melalui Kementerian Pendidikan. Pendidikan telah dikenal pasti sebagai satu penentu kejayaan (critical success factor) utama untuk menjadikan Malaysia sebuah negara yang pesat membangun pada tahun 2020.

Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 telah digubal untuk melahirkan rakyat Malaysia yang kompetatif pada peringkat global. Selain itu. PPPM telah mengasaskan beberapa pendekatan baru ke arah transformasi pendidikan Malaysia. Usaha ini dilaksanakan adalah menjadikan sistem pendidikan di Malaysia diubah menjadi lebih baik dan bermutu [](Thilagavathy et al. 2012).

Untuk merealisasikan transformasi pendidikan yang dirancangkan, pemimpin di sekolah mempunyai peranan yang sangat penting. Hal ini demikian kerana kepimpinan ialah tunjang dalam institusi

pendidikan yang melibatkan bidang pentadbiran dan pengurusan pada peringkat global. Justeru, kepimpinan di sekolah menjadi tonggak utama untuk mencapai visi dan aspirasi sistem pendidikan negara.

Menurut Husin (1993), sekolah yang efektif adalah bergantung kepada kepimpinan pemimpin di sesebuah sekolah. Pemboleh ubah ke arah kejayaan sekolah bergantung kepada kepimpinan pemimpin yang dinamik dan bersungguh-sungguh. Tambahan pula sokongan guru besar dalam mewujudkan suasana pembelajaran yang kondusif serta kesanggupan menyahut cabaran menyediakan peluang pembelajaran yang mendorong organisasi pembelajaran. Selain itu, dapat meningkatkan profesionalisme guru dan melestarikan ke arah kecemerlangan sekolah.

LATAR BELAKANG KAJIAN

Kepimpinan pentadbir yang mengaplikasikan amalan kepimpinan yang pelbagai akan membawa implikasi yang berlainan terhadap sekolah. Dalam membina kecemerlangan, pemimpin sekolah harus mengenal pasti rintangan secara terperinci dan memberikan perhatian terhadap keputusan dan kualiti yang mahu dicapai. Selain itu, pentadbir turut sentiasa mengaplikasikan budaya yang cemerlang pada setiap masa. Oleh hal yang demikian, kepimpinan merupakan asas kejayaan sebuah pertubuhan (Chen & Silverthorne, 2005; Majed, Wafi & David, 2012; Yusuf, 2012).

Menurut Elangkumaran (2011) menyatakan bahawa guru-guru merupakan sumber tenaga di majoriti sekolah. Gaya kepimpinan pentadbir mempengaruhi komitmen guru dalam melaksanakan tugas. Bagi memastikan guru-guru bertugas secara berketrampilan dan profesional, pentadbir perlu mempunyai tahap kepimpinan yang tinggi. Oleh itu, sebagai pemimpin sekolah wajar berkebolehan mendorong para pendidik untuk menjalankan aktiviti sekolah (Raziah& Ahmad, 2009). Dengan ini, gaya kepimpinan oleh seseorang pemimpin di sekolah akan memberikan tanggapan dan penilaian kepada seseorang guru melalui persepsi kendiri mereka. Dengan itu, pendapat pendidik terhadap gaya kepimpinan seseorang pemimpin sekolah boleh mempengaruhi kepuasan kerja seseorang pendidik.

Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM), telah menggubal beberapa rancangan untuk meningkatkan kerjaya guru untuk berdepan dengan cabaran dalam suasana pembelajaran abad ke-21. Antaranya termasuklah tahap profesionalisme guru telah ditingkatkan oleh KPM melalui Program Diploma Keguruan Khas, Program Pensiswazahan Guru, Program Berkembar Institut Aminuddin Baki (IAB) dengan pihak universiti, Skim Latihan Pegawai dalam dan luar negara, Program Pensarjanaan Pensyarah Institut Perguruan dan lain-lain lagi. Selain itu, banyak insentif dan peluang kenaikan pangkat ditawarkan kepada golongan pendidik seperti jawatan Pengetua Cemerlang, Guru Cemerlang dan jawatan naik pangkat secara "Time Base" (Abdul Said Ambotang, 2010). Sememangnya, program-program berkenaan bermatlamat untuk meningkatkan kepuasan kerja guru selain meluaskan bidang kerjaya guru. Sekiranya guru mencapai tahap kepuasan kerja yang tinggi, maka mereka akan memilih untuk terus kekal dalam profesi perguruan. Walau bagaimanapun, hasil dapatan kajian Sabddin (2013) telah menunjukkan bahawa amalan gaya kepimpinan pentadbir dapat mempengaruhi hasrat guru untuk meletak jawatan sebagai guru.

Di samping itu, PPPM 2013 – 2025 telah digubal oleh KPM membuat transformasi sistem pendidikan negara. Pelan ini telah mengemukakan sebelas anjakan untuk transformasi pendidikan. Maka, antara sebelas ajakan, dua anjakan yang ditekankan ialah tranformasi keguruan sebagai profesion pilihan dan memastikan kepimpinan berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah. Berdasarkan pernyataan dalam PPPM 2013-2015 , anjakan tranformasi keguruan sebagai profesion pilihan adalah memastikan guru menumpukan aspek pengajaran mulai tahun 2013 dengan mengurangkan tugas pentadbiran ,melaksanakan haluan kerjaya guru berdasarkan kompetensi dan prestasi mulai tahun 2016, meningkatkan haluan pendidik untuk peranan kepimpinan, pakar pengajaran dan pakar bidang khusus

menjelang tahun 2016 dan mengamalkan kecemerlangan berdasarkan pimpinan rakan sekerja dan peringkat pensijilan mulai 2025. Oleh itu, usaha ini diharapkan untuk meningkatkan tahap kepuasan kerja pendidik.

Rasid (2007) mendefinisikan amalan kepimpinan transformasi sebagai cara kepimpinan holistik yang boleh digunakan ke arah kecemerlangan individu dan dapat untuk menyumbangkan sesuatu yang bererti kepada organisasi dan komuniti. Pernyataan ini disokong oleh kajian Jazmi Md Isa (2009) yang menyatakan bahawa terdapat hubungan dengan kepuasan kerja dalam kepimpinan transformasi. Hal ini bertepatan dengan kajian Laohavichien (2009) yang berpendapat bahawa kepimpinan transformasional ditakrifkan sebagai kepimpinan yang bermatlamat untuk kejayaan pengurusan kualiti.

Kebanyakan kajian mengenai kepuasan kerja guru yang dijalankan oleh para pengkaji bersetuju bahawa kepuasan kerja adalah berhubung kait dengan kepimpinan transformasi pengetua secara positif. Justeru, setiap masalah perlu dikenal pasti pada masa yang lebih awal. Pihak pemimpin dan organisasi boleh menguruskan aktiviti yang lebih efektif untuk mengatasi masalah dan memastikan tahap kepuasan kerja guru untuk menghidarkan guru-guru meletakkan jawatan. Oleh itu, hal ini penting agar pihak berkenaan mampu mengetahui bahawa amalan kepimpinan transformasi pemimpin institusi mempunyai hubung kait dengan kepuasan kerja pendidik.

PERNYATAAN MASALAH

Dalam cabaran pada era globalisasi ini, pendidikan berkualiti telah ditekankan sebagai tapak kejayaan individu dan negara. Oleh itu, transformasi pendidikan diperlukan untuk memastikan setiap murid di Malaysia berbekalkan ilmu pengetahuan untuk berdepan dengan cabaran globalisasi pada masa akan datang. Sehubungan dengan itu, setiap murid dapat berdaya saing dan menghadapi cabaran masa hadapan. PPPM 2013-2025 ialah rancangan transformasi yang berorientasikan pendidikan abad ke-21. Pelan ini digubal berpaksikan tiga objektif khusus agar rakyat Malaysia dapat bersaing pada peringkat antarabangsa. Objektifnya adalah memahami pencapaian dan cabaran semasa sistem pendidikan negara, menggubal matlamat dan objektif serta merancang akitiviti transformasi yang menyeluruh.

Perubahan organisasi yang efektif memerlukan kepimpinan yang mantap (Sidra et al. 2012). Malangnya, secara umumnya budaya di sekolah menyokong status quo dan menghalang perubahan (Jamelaa Bibi 2013; Park & Jeung 2013). Oleh itu, gaya kepimpinan yang efektif ialah asas untuk menambahbaikkan institusi pendidikan yang berterusan (Muijs & Harris, 2007; Abdul Ghani & Anandan, 2009). Kepimpinan turut mempengaruhi kepuasan kerja guru terhadap tugas-tugas pendidikan di sekolah. Cabaran dasar yang dirangka oleh Kementerian Pendidikan Malaysia menimbulkan perasaan tidak puas hati dalam kalangan guru terhadap kerjayanya. Justeru, hal ini menyebabkan guru-guru mempunyai komited dan dedikasi yang rendah terhadap kerjaya mereka. Perubahan yang tidak stabil telah menyebabkan masalah dalam perkhidmatan, konflik, tekanan kerja dan kekeliruan tugas, disiplin murid, kekurangan kemudahan dan sebagainya. Menurut Syed Sofian dan Rohany Nasir (2010), guru berkeputusan menukar kerjaya dan bersara lebih awal disebabkan penambahan bebanan tugas dan sistem pendidikan yang semakin mencabar. Hal ini selari disokong oleh Ruhana & Venet Natasha Nasir (2013). Berdasarkan kajian yang dijalankan di sebuah sekolah di Beluran, beban tugas pendidik mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja. Selain itu, Junaidah dan Nik (2013) juga berpendapat bahawa kepuasan kerja guru menjadi salah satu penunjuk yang penting untuk menjamin kesejahteraan para guru dan pelajar. Hal ini juga mengalakkan pendidik mengekalkan jawatan dan mewujudkan pendidik yang berkualiti. Justeru, sikap proaktif dan bersedia membekalkan diri dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan kemahiran yang tinggi seiring dengan perkembangan dunia pendidikan yang semakin mencabar perlu ada pada setiap pemimpin-pemimpin di sekolah.

Sejak kebelakangan ini, pelbagai isu dan masalah telah timbul dalam kalangan guru di Kota Belud akibat tertekan dengan amalan kepimpinan guru besar. Dengan hal yang demikian, terdapat segenlitir guru telah membuat aduan dan meminta pertukaran sekolah daripada pihak Pejabat Pendidikan Daerah (PPD). Oleh itu, berlaku pertukaran guru secara mengejut di daerah Kota Belud atas rayuan yang dibuat oleh guru-guru tertentu. Terdapat juga guru-guru yang ditukar tanpa disedari atau tanpa sokongan guru besar dan menerima surat pertukaran secara mengejut. Selain itu, juga berlaku guru yang tidak mahu bertugas di sekolah baru walaupun diberi kelulusan dengan alasan amalan kepimpinan guru besar serta sistem pentadbiran sekolah tersebut. Seterusnya, juga terdapat beberapa guru yang dianggap bermasalah telah dipindah ke sekolah atas permintaan guru besar. Situasi ini menunjukkan guru besar tidak menunjukkan kepimpinan yang berwibawa untuk menolong dan membimbing guru tersebut. Sebaliknya, beliau terus membuat keputusan untuk memindahkan guru tersebut ke sekolah lain. Fenomena seperti ini amat membimbangkan dan merisaukan dalam pendidikan serta masa hadapan anak-anak murid. Selain itu, PPD Kota Belud telah melakukan pertukaran guru besar antara sekolah di dalam daerah dan melibatkan seramai 13 orang guru besar pada akhir tahun 2016.

Terdapat banyak kajian membuktikan bahawa amalan kepemimpinan transformasi telah menunjukkan reformasi yang positif kepada keberkesanan sekolah. Abdul Ghani (2005) menegaskan pemimpin sekolah yang mengamalkan kepimpinan transformasi berupaya meningkatkan kualiti dan sikap guru. Selain itu, Rolfe (2011) telah menyatakan bahawa pemimpin yang mengamalkan berkepimpinan transformasi ialah pemimpin yang mempunyai wawasan, menjadi pemangkin, mempunyai motivasi dan bermotifkan matlamat, berfikiran jauh dengan ahlinya, dan mewujudkan amalan yang lebih baik.

Menurut Mohd Aziz (2008), Serina (2008), Jazmi Md Isa (2009), Mohamad Zabidi (2009), Tafri (2010) dan Adnan Riaz et al (2010), kepemimpinan transformasi dan kepuasan kerja guru menggambarkan hubungan yang positif. Di samping itu, Aniza (2014) turut memberi pendapat yang sama iaitu terdapat hubungan yang tinggi antara corak kepimpinan transformasi pemimpin institusi pendidikan dengan kepuasan kerja pensyarah di Politeknik Tuanku Syed Sirajuddin (PTSS). Namun demikian, Hishamuddin, Mohd Rizal & Supian (2013) yang menyatakan kepuasan kerja tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepimpinan transformasi.

Berdasarkan semua situasi dan persoalan – persoalan yang dibincangkan berikut, maka kajian ini dilaksanakan untuk tujuan meneliti tahap amalan kepimpinan transformasional guru besar dan hubungannya terhadap kepuasan kerja guru-guru sekolah rendah di daerah Kota Belud serta faktor peramal yang paling menyumbang terhadap kepuasan kerja guru di daerah Kota Belud.

TUJUAN KAJIAN

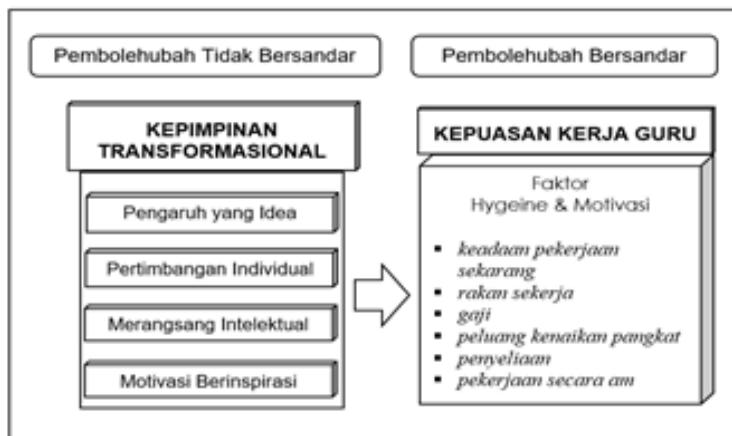
Tujuan penyelidikan ini adalah untuk mengenal pasti tahap amalan kepimpinan transformasional guru besar di sekolah dan hubungkaitnya dengan tahap kepuasan kerja guru sekolah rendah di daerah Kota Belud, Sabah. Seterusnya, faktor peramal yang paling menyumbang terhadap kepuasan kerja guru juga dikaji.

OBJEKTIF KAJIAN

- i. Mengenal pasti tahap amalan kepimpinan transformasional (pengaruh yang ideal, pertimbangan individu, ransangan intelek dan motivasi berinspirasi) dalam kalangan guru besar di sekolah rendah, Kota Belud
- ii. Mengenal pasti tahap kepuasan kerja guru di sekolah rendah, Kota Belud.
- iii. Mengenal pasti hubungan kepimpinan transformasional dengan kepuasan kerja guru di daerah Kota Belud.
- iv. Mengenal pasti dimensi kepimpinan transformasional yang paling menyumbang terhadap kepuasan kerja guru di sekolah rendah, Kota Belud.

KERANGKA KONSEP KAJIAN

Konsep penyelidikan pula adalah dirujuk kepada Rajah 1.1 yang menunjukkan dengan jelas konsep dan arah aliran kajian yang dilakukan.



Rajah 1.1. Kerangka Konsep Kajian

Sumber : Dibina dan diadaptasi berdasarkan Teori Kepimpinan Transformasional oleh James Mac Gregor Burns (1978) dan Bernard M. Bass (1985) dengan Teori Dua Faktor Herzberg (1959).

Berdasarkan Rajah 1.1, didapati kajian ini merangkumi dua pembolehubah iaitu pembolehubah bebas dan pembolehubah bersandar. Pembolehubah bebas ialah tahap amalan kepimpinan transformasional yang diamalkan oleh guru besar, manakala pembolehubah bersandar ialah tahap kepuasan kerja bagi guru-guru sekolah rendah di daerah Kota Belud.

KAJIAN LITERATUR

Teori Kepimpinan Transformasional

Pada asalnya, konsep kepimpinan transformasi telah diperkenalkan oleh James McGregor Burns (1978) dan kemudian diperkembangkan oleh Bass (1985). Burns (1978) membentuk konsep kepimpinan transformasi daripada kajian beliau ke atas pemimpin politik. Teori kepimpinan transformasi juga dikenali sebagai kepimpinan karismatik (Max Weber, 1968) dan kepimpinan inspirasional atau institusional (Hunsaker, 1986). Pemimpin transformasi adalah mampu mencetus minda kakitangan dan mengenal pasti minat kakitangannya untuk fokus tujuan sebagai asas kepada teori ini. Kebanyakan syarikat mula menggunakan kepimpinan ini untuk keberkesanan organisasi mereka. Gaya kepimpinan transformasi telah mula diperluaskan setelah organisasi IBM dan General Elektric di Amerika Syarikat melakukan beberapa reformasi besar selepas tahun 1985.

Kepimpinan transformasi yang dimurnikan oleh Bass (1985) berasaskan Burns (1978) telah dibahagikan kepada empat aspek, yakni pengaruh yang ideal atau karisma, rangsangan intelek, pertimbangan individu dan motivasi berinspirasi. Namun demikian, model kepimpinan Letihwood (1994) telah menjelaskan tentang komponen kepimpinan transformasi melalui dimensi membina visi dan matlamat sekolah, menyediakan rangsangan intelektual, menawarkan sokongan secara individu, menjadi teladan terhadap

nilai-nilai penting organisasi, menunjukkan prestasi kerja yang tinggi, mewujudkan budaya sekolah yang kreatif dan membangunkan struktur dan menggalakkan penglibatan dalam proses membuat keputusan.

Menurut Slocum dan Hellrigell (2007) telah membahagikan kepimpinan transformasi kepada empat dimensi utama. Empat dimensi tersebut adalah terdiri daripada sikap yang menunjukkan pertimbangan berdasarkan individu, membina rangsangan intelektual, meningkatkan motivasi dan memupuk pengaruh yang ideal dalam kalangan kakitangan atau pendidik di institusi pendidikan.

Teori Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan aspek yang penting dalam kehidupan seseorang. Hal ini demikian kerana kebanyakan individu meluangkan masa yang lebih panjang di tempat kerja. Menurut Locke (1976), beliau mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosi yang menyeronokan hasil daripada tafsiran seseorang terhadap pekerjaannya sebagai keadaan yang menyenangkan dan menyeronokan. Namun demikian, menurut S.N.Penny (2009) kepuasan kerja merupakan kepuasan yang dirasakan seseorang pekerja secara individual melalui perbandingan antara input yang dipakai dengan hasil yang didapatkan selari dengan objektif yang diinginkan.

Walaupun terdapat pelbagai jenis teori kepuasan kerja namun kajian ini hanya menggunakan Teori Dual Faktor Herzberg yang dihasilkan oleh Frederick Herzberg (1959) kerana kesesuaian teori dalam memahami konsep kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja guru-guru sekolah rendah di daerah Kota Belud. Menurut Herzberg terdapat dua faktor bentuk motivasi iaitu faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja dikenali sebagai faktor hygiene dan faktor menyebabkan kepuasan kerja yang dikenali sebagai motivator. Faktor hygiene merupakan bersifat ekstrinsik seperti polisi, penyeliaan, hubungan interpersonal, keadaan kerja dan gaji. Namun demikian, faktor motivator adalah bersifat intrinsik seperti pencapaian, pengiktirafan, pekerjaan itu sendiri, tanggungjawab, kemajuan dan peluang untuk maju.

Kajian-Kajian Lepas Kepimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Guru

Kajian Nursuhaila (2007) terhadap 178 orang guru daripada tiga buah sekolah di bandar Tangkak untuk mengenal pasti tahap amalan kepimpinan transformasional dalam kalangan pengetua. Dapatan kajian telah menunjukkan bahawa amalan kepimpinan transformasi pemimpin sekolah adalah pada tahap yang tinggi dan tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam kalangan pemimpin sekolah berdasarkan demografi. Namun, terdapat perbezaan yang signifikan berdasarkan kaum responden.

Kajian Othman bin Md Jihan, Ishak bin Madsyah (2008) ke atas kepimpinan transformasi pengetua dengan melibatkan seramai 432 orang responden guru dari 13 buah sekolah kebangsaan di sekitar Johor Bharu. Dapatan kajian menunjukkan tingkah laku kepimpinan transformasi pengetua mempunyai impak yang signifikan kepada kepuasan kerja guru.

Selain itu, kajian tinjauan telah dilakukan oleh Jazmi Md Isa.(2009) untuk melihat hubungan antara amalan kepimpinan transformasi dan kepimpinan transaksi dengan kepuasan kerja guru di SMKA dan SMK. Hasil dapatan kajian menunjukkan amalan kepimpinan transformasi pengetua mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru di SMKA dan SMK.

Menurut Zuriman (2013), satu kajian untuk mengenal pasti hubungan antara gaya kepimpinan pengetua dengan kepuasan kerja guru di sekolah menengah daerah Kuala Terengganu Utara, Terengganu. Dapatan kajian menunjukkan kepuasan kerja guru pada tahap yang rendah. Pengetua lebih domain mengamalkan kepimpinan transformasi dan terdapat hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja guru.

Kajian yang telah dijalankan oleh Hishamuddin, Mohd Rizal dan Supian (2013) daripada tujuh buah sekolah di Gemilang Tujuh Segamat bertujuan untuk mengenal pasti hubungan antara kepimpinan transformasi guru besar dengan kepuasan kerja guru di sekolah kebangsaan kurang murid. Hasil dapatan kajian menunjukkan bahawa hanya satu sahaja aspek kepimpinan para guru besar berada pada tahap tinggi iaitu aspek timbang rasa. Namun, aspek pengaruh yang ideal, merangsang intelek dan motivasi inspirasi pada tahap yang sederhana sahaja. Walau bagaimanapun, melalui analisis hubungan telah mendapatkan hubungan yang signifikan antara amalan kepimpinan transformasi dengan kepuasan kerja guru.

Menurut Jamalullail (2014) dalam kajian tahap amalan kepimpinan transformasi guru besar dan kepuasan kerja guru di sekolah-sekolah rendah kebangsaan di daerah Temerloh, Malaysia. Para guru besar di daerah Temerloh mengamalkan gaya kepimpinan transformasi pada peringkat yang maksimum maka kepuasan kerja guru adalah tinggi dan terdapat hubungan yang signifikan antara tahap kepimpinan transformasi dengan kepuasan kerja guru.

Kajian yang dilakukan oleh Rosmawati (2014) untuk melihat hubungan gaya kepimpinan transformasi pengetua dengan kepuasan kerja guru sekolah menengah harian di daerah Seremban, Negeri Sembilan. Secara keseluruhannya, dapatan kajian menunjukkan bahawa gaya kepimpinan transformasi pengetua dan setiap dimensi terdapat hubungan yang signifikan positif dan kuat dengan kepuasan kerja guru.

Secara keseluruhannya, dapatan kajian lepas yang dijalankan telah menunjukkan guru besar yang mengamalkan kepimpinan transformasional dapat mewujudkan kepuasan kerja guru.

METODOLOGI KAJIAN

REKA BENTUK KAJIAN

Kajian ini berbentuk kuantitatif deskriptif dan inferensi dengan menggunakan kaedah tinjauan. Data diperolehi menggunakan instrumen borang soal selidik yang telah diadaptasi. Selain itu, pengkaji juga memperolehi maklumat-maklumat tambahan daripada rujukan dokumentasi daripada perpustakaan, laman web dan pusat sumber.

POPULASI DAN SAMPEL KAJIAN

Populasi bagi kajian ini ialah seramai 442 orang guru yang berkhidmat di 16 buah sekolah rendah di zon barat, daerah Kota Belud. Seramai 200 orang guru akan dipilih sebagai responden yang mewakili guru-guru di Zon Barat, daerah Kota Belud telah terlibat melalui jadual penentuan saiz sampel telah dikemukakan oleh Krejecie dan Morgan (1970) dan Bartlett et al. (2001), yang telah menggunakan formula Cochran (1977). Sebanyak 300 borang soal-selidik telah diedarkan tetapi pengkaji hanya berjaya mengumpul balik sebanyak 230 borang sahaja. Maka seramai 230 orang responden telah terlibat dalam kajian ini.

INSTRUMEN KAJIAN

Dalam kajian ini, instrumen soal selidik diaplikasikan dengan sepenuhnya sebagai alat pengukur untuk mendapat maklumat dan data yang diperlukan. Borang soal selidik yang digunakan adalah terbahagi kepada tiga bahagian iaitu Bahagian A, Bahagian B dan Bahagian C. Bahagian A adalah bahagian maklumat demografi responden iaitu umur, jantina, skim perkhidmatan dan tempoh perkhidmatan. Item-item di bahagian B adalah untuk mengukur tahap amalan kepimpinan transformasional guru besar dan

item (soalan) yang digunakan adalah item (soalan) daripada borang soal selidik Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) yang diperkenalkan oleh Avolio & Bass (2004) telah diterjemah dan diubahsuai untuk mengukur tahap amalan kepimpinan transformasional. Bagi bahagian C iaitu mengukur tahap kepuasan kerja guru, instrumen Job Descriptive Index (JDI) yang dibentuk oleh Smith, Kendall dan Hulin (1969) dan diubahsuai oleh Ahmad Daud (2011) digunakan. Soal Selidik ini menggunakan skala Likert Lima Poin.

KESAHAN, KEBOLEHPERCAYAAN DAN KAJIAN RINTIS

Penyelidikan turut menjalankan kajian rintis untuk melihat kesahan dan kebolehpercayaan. Bagi menguji kesahan dan kebolehpercayaan borang soal selidik, seorang guru pakar dalam Bahasa Malaysia telah dipilih untuk memeriksa borang soal selidik yang digunakan dalam kajian. Selain itu, penyelia juga dijadikan rujukan oleh pengkaji dalam memastikan kesahan dan kebolehpercayaan borang soal selidik. Kajian rintis telah dijalankan kepada 30 orang responden di sebuah sekolah rendah yang bukan menjadi tempat kajian dengan memilih responden secara kaedah persampelan rawak. Berdasarkan kajian rintis tersebut, nilai alpha cronbach (α) bagi soal selidik Bahagian B ialah $\alpha = 0.927$ manakala nilai cronbach alpha (α) bagi soal selidik Bahagian C ialah $\alpha = 0.944$. Menurut Sekaran (1992) bahawa semakin hampir nilai Alpha kepada 1, maka semakin tinggi nilai kebolehpercayaan item-item yang dibina. Kesimpulannya, berdasarkan dapatan analisis kebolehpercayaan yang telah dibuat adalah didapati bahawa semua item dalam setiap dimensi amalan kepimpinan transformasional dan konstruk kepuasan kerja guru boleh diguna dalam kajian ini kerana indeks Alpha Cronbach menunjukkan melebihi nilai 0.9.

STATISTIK DESKRIPTIF

Dalam kajian ini, statistik deskriptif diaplikasikan bagi mengenal pasti tahap amalan kepimpinan transformasional guru besar dan tahap kepuasan kerja guru. Analisis deskriptif dengan berasaskan pengukuran frekuensi, skor min, sisihan piawai dan peratusan telah diaplikasikan untuk memperolehi data dalam kajian ini. Dengan berdasarkan statistik deskriptif tersebut pengkaji dapat menerangkan frekuensi min dan peratusan bagi semua data yang terdapat dalam instrumen.

STATISTIK INFERENSI

Analisis inferensi yang melibatkan analisis Korelasi Pearson untuk mendapatkan nilai kolerasi (r) digunakan untuk mengkaji hubungan antara gaya kepimpinan transformasional dengan tahap kepuasan kerja guru. Manakala, Ujian Regresi Berganda digunakan untuk melihat faktor peramal bagi empat dimensi kepimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru.

DAPATAN KAJIAN

Profil Responden

Berdasarkan Jadual 4.1, responden yang majoriti terlibat dalam kajian ini adalah perempuan iaitu sebanyak 174 orang (75.7%) daripada bilangan keseluruhan 230 responden. Manakala, hanya melibatkan seramai 56 orang responden lelaki iaitu 24.3 peratus. Seterusnya, Jadual 4.1 telah memaparkan tentang profil responden berdasarkan umur. Majoriti responden yang terlibat dalam kajian ini adalah berumur dalam lingkungan 41-25 tahun iaitu 45 orang (19.6%). Kemudian diikuti oleh responden berumur 26-30 tahun iaitu 44 orang(19.1%), 36-40 tahun seramai 43 orang (18.7%), 31-35 tahun dan 46-50 tahun adalah

sama iaitu seramai 37 orang (16.1%), 51-55 seramai 16 orang (7.0%), 20-25 tahun seramai 5 orang (2.2%) dan bilangan yang paling kurang adalah umur 56-60 tahun seramai 3 orang (1.3%) sahaja. Jadual 4.1 bawah menunjukkan bahawa dari aspek skim perkhidmatan terdapat seramai 17 orang responden (7.4%) memilih skim KWSP sedangkan memilih skim pencen terdiri daripada 213 orang responden (92.6%). Dengan demikian dapat diketahui bahawa jumlah memilih skim KWSP lebih banyak berbanding dengan skim KWSP. Selain itu, majoriti responden yang terlibat dalam kajian ini telah berkhidmat selama 9 tahun ke atas iaitu seramai 140 orang responden (60.9%) mengikut Jadual 3.8. Kemudian, mengikut jadual 3.8 juga menunjukkan seramai 53 orang responden (23%) telah memberi perkhidmatan selama 4-8 tahun dan 37 orang responden (16.1%) telah berkhidmat 0-3 tahun sahaja.

Jadual 4.1 Profil Responden

Latar Belakang	Responden	Kekerapan	Peratusan(%)
Jantina	Lelaki	56	24.3
	Perempuan	174	75.7
	Jumlah	230	100
Umur	20-25 tahun	5	2.2
	26-30 tahun	44	19.1
	31-35 tahun	37	16.1
	36-40 tahun	43	18.7
	41-45 tahun	45	19.6
	46-50 tahun	37	16.1
	51-55 tahun	16	7.0
	56-60 tahun	3	1.3
Skim Perkhidmatan	Jumlah	230	100
	KWSP	17	7.4
	Pencen	213	92.6
Tempoh Perkhidmatan	Jumlah	230	100
	0-3 tahun	37	16.1
	4-8 tahun	53	23.0
	9 tahun ke atas	140	60.9
Jumlah		230	100

Objektif 1 : Tahap Aplikasi Kepimpinan Transformasional Guru Besar Di Sekolah Rendah Di Daerah Kota Belud, Sabah

Berdasarkan Jadual 4.2, secara keseluruhannya, kepimpinan transformasional yang diamalkan oleh guru besar di sekolah-sekolah rendah di daerah Kota Belud adalah berada pada tahap yang tinggi ($\text{min}=4.334$; $\text{s.p.} = 0.431$). Berdasarkan kempat-empat dimensi, dimensi pengaruh yang ideal ($\text{min}=4.377$; $\text{s.p.} = 0.470$) mempunyai nilai min paling tinggi dan diikuti dengan motivasi berinspirasi ($\text{min}=4.339$; $\text{s.p.} = 0.485$) dan pertimbangan individu ($\text{min}=4.315$; $\text{s.p.} = 0.508$) diamalkan oleh guru besar. Kemudian dimensi rangsangan intelek ($\text{min}=4.305$; $\text{s.p.} = 0.456$) merupakan dimensi nilai min yang paling rendah dan kurang diamalkan oleh guru besar berbanding dengan dimensi lain.

Jadual 4.2 Skor min dan tahap amalan kepimpinan transformasional guru besar keseluruhan dan mengikut dimensi

Dimensi	Skor Min	Sisihan Piawai	Tahap
Pengaruh yang Ideal	4.377	0.470	Tinggi
Pertimbangan Individu	4.315	0.508	Tinggi
Rangsangan Intelek	4.305	0.456	Tinggi
Motivasi Berinspirasi	4.339	0.485	Tinggi
Jumlah	4.334	0.431	Tinggi

Objektif 2 : Tahap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Rendah Di Daerah Kota Belud, Sabah.

Berdasarkan Jadual 4.3, kepuasan kerja guru sekolah rendah di daerah Kota Belud secara keseluruhannya adalah berada pada tahap yang tinggi ($\text{min}=3.949$; $s.p. = 0.492$). Walaubagaimanapun, terdapat lima konstruk sahaja berada pada tahap yang tinggi iaitu konstruk keadaan pekerjaan sekarang ($\text{min}=4.277$; $s.p. = 0.604$) mempunyai nilai min paling tinggi dan diikuti dengan rakan sekerja ($\text{min}=4.223$; $s.p. = 0.520$), pekerjaan secara am ($\text{min}=4.107$; $s.p. = 0.542$), penyeliaan ($\text{min}=4.029$; $s.p.=0.785$) dan peluang kenaikan pangkat ($\text{min}=3.924$; $s.p.=0.632$). Seterusnya, gaji ($\text{min}=3.133$; $s.p. = 1.092$) merupakan nilai min yang paling rendah dan berada pada tahap yang sederhana sahaja berbanding dengan konstruk lain.

Jadual 4.3: Skor min dan tahap kepuasan kerja guru keseluruhan dan mengikut konstruk

Dimensi	Skor Min	Sisihan Piawai	Tahap
Keadaan Pekerjaan Sekarang	4.277	0.604	Tinggi
Rakan Sekerja	4.223	0.520	Tinggi
Pekerjaan Scara Am	4.107	0.542	Tinggi
Penyeliaan	4.029	0.785	Tinggi
Peluang Kenaikan Pangkat	3.924	0.632	Tinggi
Gaji	3.133	1.092	Sederhana
Kepuasan Kerja Guru	3.949	0.492	Tinggi

PENGUJIAN HIPOTESIS

Hubungan Antara Kepimpinan Transformasional Dengan Kepuasan Kerja Guru di daerah Kota Belud, Sabah.

Ho1: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan transformasional dengan kepuasan kerja guru sekolah rendah.

Berdasarkan jadual 4.4 dapatan analisis korelasi Pearson ke atas empat dimensi kepimpinan transformasional dan nilai min keseluruhan ke atas kepuasan kerja guru terdapat hubungan yang signifikan pada tahap yang rendah. Hasil analisis data dan pengujian hipotesis menunjukkan bahawa dimensi pertimbangan individu dengan kepuasan kerja guru ($r=0.455$; $\text{sig.}=0.000<0.5$) merupakan nilai min paling tinggi antara empat dimensi kepimpinan transformasional. Seterusnya, diikuti oleh motivasi berinspirasi dengan kepuasan kerja guru ($r=0.438$; $\text{sig.}=0.000<0.5$) dan rangsangan intelektual dengan kepuasan kerja guru ($r=0.417$; $\text{sig.}=0.000<0.5$). Namun demikian, dimensi pengaruh yang ideal dengan kepuasan kerja guru ($r=0.364$; $\text{sig.}=0.000<0.5$) mempunyai nilai min yang paling rendah. Oleh kerana, tahap signifikan lebih kecil daripada 0.05, maka hipotesis nul ditolak.

Jadual 4.4 Kolerasi Person Hubungan Amalan Kepimpinan Transformasional Guru Besar mengikut Dimensi dengan Kepuasan Kerja Guru

Dimensi	r	p	Kekuatan Hubungan
Pengaruhi yang Ideal	0.364**	0.000	Rendah
Pertimbangan Individu	0.455**	0.000	Rendah
Rangsangan Intelektual	0.417**	0.000	Rendah
Motivasi Berinspirasi	0.438**	0.000	Rendah
Keseluruhan	0.466	0.000	Rendah

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Objektif 4 : Dimensi Kepimpinan Transformasional Yang Paling Menyumbang Terhadap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Rendah Di Daerah Kota Belud, Sabah.

Daripada daptan analisis seperti Jadual 4.5 dapat dirumuskan bahawa daripada empat dimensi amalan kepimpinan transformasional yang dikaji, hanya dua dimensi iaitu dimesnsi pertimbangan individual (model 1) dan dimensi motivasi berinspirasi (model 2) yang memberikan pengaruh yang signifikan terhadap tahap kepuasan kerja guru.

Analisis regresi berganda ‘stepwise’ telah dijalankan untuk menilai sama ada dimensi-dimensi dalam amalan kepimpinan transformasional adalah faktor peramal bagi meramalkan kepuasan kerja guru sekolah rendah. Dapatan analisis di Jadual 4.5, 4.6 dan 4.7 menunjukkan nilai R (kolerasi koefisien) adalah 0.289 bagi pertimbangan individu dan 0.214 bagi motivasi berinspirasi. Hal ini membuktikan terdapat hubungan yang signifikan pada tahap kuat antara dimensi pertimbangan individu dengan kepuasan kerja guru [$F(1,228)=59.460$, $p<0.05$] dan dimensi motivasi berinspirasi dengan kepuasan kerja guru [$F(2,227)=32.966$, $p<0.05$] seperti di Rajah 4.1.

Hasil analisis juga mendapati 20.7 peratus daripada varians kepuasan kerja guru adalah disumbangkan oleh dimensi pertimbangan individu dalam amalan kepimpinan transformasional. Kemudian, dapatan analisis juga menunjukkan bahawa 1.8 peratus daripada varians kepuasan kerja guru adalah disumbangkan oleh dimensi motivasi berinspirasi. Namun demikian, terdapat baki 77.5 peratus lagi adalah disebabkan oleh faktor-faktor yang tidak diambil kira oleh model ini. Sehubungan itu, analisis data juga menunjukkan dimensi pertimbangan individu dan dimensi motivasi berinspirasi merupakan faktor peramal yang menyumbang kepuasan kerja guru.

Jadual 4.5 pula merumuskan bahawa dimensi pertimbangan individu merupakan dimensi kepimpinan transformasional yang dominan menyumbang terhadap kepuasan kerja guru berbanding dengan dimensi motivasi berinspirasi.

Jadual 4.5 Model amalan kepimpinan transformasional mengikut dimensi dengan kepuasan kerja guru

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std Error of the Estimate
1	0.455a	0.207	0.203	0.43892
2	0.474b	0.225	0.218	0.43480

Jadual 4.6 Analisis Varians (ANOVAa) amalan kepimpinan transformasional dengan kepuasan kerja guru

	Model	Jumlah Kuasa Dua	df	Min Kuasa Dua	F	Sig.
1	Regression	11.455	1	11.455	59.460	0.000b
	Residual	43.925	228	.193		
	Jumlah	55.380	229			
2	Regression	12.465	2	6.232	32.966	0.000c
	Residual	42.915	227	.189		
	Jumlah	55.380	229			

a. Variable Bersandar : Kepuasan Kerja Guru
 b. Peramal : (Constant): Dimensi Pertimbangan Individual
 c. Peramal : (Constant): Dimensi Pertimbangan Individual, Motivasi Berinspirasi

Jadual 4.7 Pekali Regresi Berganda ‘Stepwise’ dimensi pertimbangan individu dan dimensi motivasi berinspirasi terhadap kepuasan kerja guru

Model	Undstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.801	0.268		6.713	.000
Pertimbangan Individu	0.279	0.090	0.289	3.114	.002
Motivasi Berinspirasi	0.217	0.094	0.214	2.311	.022

Variable Bersandar : Kepuasan Kerja Guru

CADANGAN

Kepimpinan telah menjadi isu dalam dasar pendidikan kerana pembolehubah tersebut merupakan salah satu faktor penyumbang keberkesanannya sesebuah sekolah dan kepuasan kerja guru yang menyebabkan peningkatan pencapaian sekolah dan pengukur keberkesanannya sesebuah sekolah oleh masyarakat. Dapatkan kajian amat penting dalam memberi input penambahbaikan amalan kepimpinan guru besar dan dapat meningkatkan kepuasan kerja guru dengan lebih berkesan. Justeru, berdasarkan dapatan kajian pengkaji mengutarakan beberapa cadangan untuk pertimbangan guru besar dan pihak – pihak lain yang berminat untuk meningkatkan lagi keberkesanannya pengamalan kepimpinan transformasional bagi meningkatkan kepuasan kerja guru. Selain itu, beberapa cadangan juga dikemukakan sebagai idea kajian lanjutan. Pengkaji mencadangkan seperti berikut:-

- a) Guru besar disarankan lebih mengamalkan dimensi pertimbangan individu dan motivasi berinspirasi. Hal ini kerana kajian ini mendapat bahawa dua dimensi ini lebih menyumbang terhadap kepuasan kerja guru. Namun demikian, amalan kepimpinan dimensi pengaruh yang ideal dan rangsangan intelek juga harus dipertingkatkan supaya guru-guru mempunyai lebih ruang dan peluang berkomunikasi dengan pihak pentadbir berdasarkan kepada prinsip keterbukaan dan saling mempercayai.
- b) Guru besar harus mengawal kuasa yang mereka miliki dengan menggunakan sistem pemikiran secara cekap dan berkesan supaya keputusan yang dibuat adalah seimbang dan adil. Situasi ini akan diteladani oleh warga sekolah dalam menjalankan tugas mereka.
- c) Guru-guru juga perlu diberi peluang menghadiri kursus atau bengkel tentang kepimpinan dan pengurusan dalam bidang pendidikan agar mereka dapat memahami dengan lebih terperinci mengenai kesukaran dan cabaran yang dihadapi oleh guru besar dalam memimpin sesebuah sekolah. Hal ini dapat membantu guru yang lebih berpengetahuan dan berkemahiran mampu berfikir dengan lebih rasional dan mampu mewujudkan budaya di tempat kerja yang lebih tenang dan lancar.
- d) Guru besar harus mempunyai kebijaksanaan untuk memimpin guru-guru supaya mencapai kepuasan kerja yang tinggi. Justeru, guru besar perlu meluangkan masa yang lebih dalam memahami dan mengambil berat akan persekitaran yang positif dalam meningkatkan kepuasan kerja guru. Hal ini kerana kajian mendapat kepuasan kerja dipengaruhi oleh pelbagai faktor seperti amalan kepimpinan pemimpin sekolah, hubungan dengan keadaan pekerjaan sekarang, rakan sekerja, gaji, peluang kenaikan pangkat, penyeliaan, dan pekerjaan am. Kepuasan kerja perlu dicapai agar guru-guru sentiasa bermotivasi untuk menjalankan tanggungjawab mereka.
- e) Pemimpin sekolah wajarnya mengambil kira hasil kajian ini sebagai input dalam merangka strategi dan pelan tindakan dan pembangunan kerjaya serta penilaian prestasi kakitangan. Oleh itu, guru besar perlu memastikan wujud kerjasama antara pentadbir dengan guru-guru agar sekolah mencapai kejayaan yang cemerlang dalam semua bidang. Selain itu, guru besar juga perlu menggalakkan guru-guru memberi idea dan berkongsi pendapat mereka dalam mesyuarat agar guru berasa mereka dihargai dan dihormati.
- f) Kajian ini hanya fokus persepsi guru sahaja, tetapi tidak mewakili persepsi kakitangan atau anggota kumpulan pelaksa sekolah. Oleh itu, disyorkan satu kajian dijalankan secara keseluruhan tentang gaya kepimpinan guru besar sehingga diperoleh persepsi semua warga organisasi. Secara konseptual, kepimpinan seorang pemimpin sekolah bukan sahaja dirasakan oleh para guru sahaja tetapi oleh semua warga organisasi.
- g) Penyelidik juga mencadangkan agar kajian kualitatif sepenuhnya dilaksanakan terhadap stil kepemimpinan transformasional guru besar dengan melaksanakan kaedah temu bual, pemerhatian dan analisis dokumen yang dilihat mampu memberikan gambaran yang lebih menyeluruh dan terperinci.

PENUTUP

Transformasi pendidikan yang direncanakan oleh kerajaan khususnya pihak Kementerian Pendidikan Malaysia merupakan langkah yang bijak dan cemerlang. Namun begitu, visi dan aspirasi pendidikan tidak akan tercapai tanpa usaha pemimpin sekolah dan para pendidik di sekolah. Kejayaan atau kegagalan sebuah institusi pendidikan bergantung kepada input (tenaga manusia) dan output (hasil).

Kebolehan seseorang pemimpin melakukan transformasi di sekolah menjadi petunjuk yang membandingkan sekolah berprestasi tinggi dengan sekolah yang berprestasi rendah. Namun begitu, amalan gaya kepimpinan seseorang guru besar akan memberikan persepsi dari dalam organisasi guru besar tersebut iaitu guru-guru. Seterusnya persepsi ini boleh menentukan kepuasan kerja seseorang guru dalam melakukan kerja. Justeru, sebagai pemimpin sekolah, guru besar haruslah mempunyai

kebijaksanaan untuk mengamalkan corak kepimpinan yang berkesan supaya dapat meningkatkan profesionalisme dan kepuasan kerja guru.

Secara keseluruhan kajian ini mendedahkan bahawa tahap amalan kepimpinan transformasional bagi empat dimensi dan kepuasan kerja guru telah berada pada tahap tinggi serta terdapat hubungannya antara kedua-dua pembolehubah. Hal ini menunjukkan bahawa guru besar di daerah Kota Belud di Sabah telah berjaya mengamalkan gaya kepimpinan transformasional dengan baik dan berkesan. Walaubagaimanapun, hasil dapatan kajian juga menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan pada tahap yang rendah antara kepimpinan transformasional dengan kepuasan kerja guru. Kajian ini juga mendapati tahap kepuasan kerja guru yang tinggi sebahagian besarnya disumbangkan oleh dua dimensi dalam kepimpinan transformasional iaitu pertimbangan individu dan motivasi berinspirasi. Dengan demikian, gambaran yang lebih jelas dan bermakna mengenai peranan gaya kepimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru. Oleh itu, keberkesanannya kepimpinan transformasional guru besar dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru boleh menyumbang ke arah pencapaian sekolah yang cemerlang. Pada akhirnya kajian ini berjaya menjawab persoalan-persoalan dan membuktikan hipotesis yang telah dibuat.

RUJUKAN

- Abdul Ghani Abdullah .2005. Kepimpinan Transformasi Pengetua dan Penggantian Kepimpinan Sebagai Penentu Komitmen Terhadap Organisasi dan Perlakuan Warga Organisasi Pendidikan. Jurnal Pendidikan dan Pendidikan, Jil.20,53-68,2015
- Abdul Ghani Kanesan Abdullah & K. Anandan a/l Kuppan. 2009. Pengaruh Kepemimpinan Transformasi Sekolah Dan Efikasi Kolektif Guru Terhadap Komitmen Kualiti Pengajaran. Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan ke-16.
- Abdul Said Ambotang .2010. Keguruan Sebagai Profesional: Pilihan atau Tiada Pilihan? Buletin SPPS Vol 3 (Jun 2010-Dis2010), SPPS. Universiti Malaysia Sabah: 12 – 13
- Adnan Riaz. Mubarak Hussain Haider.2010. Role of Transformational and Transactional Leadership on Job Satisfaction and Career Satisfaction.
- Ahmat Daud Bin Haji Lugom. 2011. Kepuasan Kerja Dalam Kalangan Guru-guru Prasekolah: Satu Tinjauan Di Sekolah-sekolah Kebangsaan di Bahagoian Betong, Sarawak. Tesis Sarjana. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Aniza Binti Dahri.2014. Hubungan Kepimpinan Transformasional Ketua Jabatan Dengan Kepuasan Kerja Pensyarah di Politeknik Tuanku Syed Sirajuddin (PTSS). Artikel 2/2014 Politeknik Tuanku Syed Sirajuddin, Arau Perlis.
- Avolio, B.J. & Bass, B. M. 2004. Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sample, Ed. 3. Redwood City, CA: Mind Garden, Inc.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. 1990. Transformational Leadership: A response to Critiques. Dalam M.M. Chemers & R. Ayman (Eds), (1993) Leadership Theory and Research (p 49-80). San Diego: Academic Press, Inc.
- Bartlett, II, J.E., Kotrlik, J.E. and Higgins, C.C. 2001. Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research. Information Technology, Learning, and Performance Journal. 19(1): 43-45

- Chen, J. C. & Silverthorne, C. 2005. Leadership effectiveness, leadership styles and employee readiness. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26, No.4, pp. 280-288
- Cochran, W.G. 1977. Sampling Techniques. Edisi Ketiga. New York: Wiley.
- Elangkumaran, D. 2011. Hubungan Antara Kepimpinan Pengajaran Guru Besar dengan Komitmen Kerjadian Kepuasan Kerja Guru Sekolah Rendah di Zon Tanjung Karang. 1-28. *Jurnal Tidak Diterbitkan*
- Herzberg, F.1959. The Motivation and Personality. New York: Harper & Row Publishers.
- Hishamuddin Shah Bin Mokri, Mohd Rizal Bin Atan & Supian Bin Hashim. 2013. Hubungan Antara Kepimpinan Transformasi Guru Besar Dengan Kepuasan Kerja Guru Di Sekolah Kebangsaan Kurang Murid Gemilang Tujuh Segamat, Johor. University Teknologi Malaysia.
- Hunsaker.P.L.1986. Managing Organizational Behavior. USA : Addison – Wesley Publishing Com.
- Husin Mahmood, 1993. Kepimpinan Berkesan Sekolah. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka.
- Jamalullail Abdul, et al..2014. Headmasters Transformational Leadership and Their Relationship with Teachers Job Satisfaction and Teachers Commitments. *International Education Studies* 7.13 (2014): p40.
- Jamelaa Bibi Abdullah & Jainabee Md Kasim. 2013. Sikap terhadap perubahan dalam kalangan pengetua sekolah negeri Pahang dalam Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-20, 2013, Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Jazmi Md Isa .2009. Gaya Kepimpinan Ketua Jabatan dan Kepuasan Kerja guru: Kajian perbandingan antara SMKA dengan SMK. Thesis Master ,Universiti Utara Malaysia (UUM).
- Junaidah Mohamad & Nik Rosila Nik Yaacob. 2013. Kajian Tentang Kepuasan Bekerja Dalam Kalangan Guru-guru Pendidikan Khas. *Asia Pacific Journal of Educators and Education*, Vol.28,hlm 103-115.
- Kementerian Pendidikan Malaysia, KPM. 2013. Pelan pembangunan pendidikan 2013-2025.Putrajaya: KPM.
- Krejcie, R.V & D.W Morgan. 1970. Determining Sample Size For Research Activities Educational And Psychological Measurement.Duluth: University of Minnesota. 30(3):607-610.
- Laohavichien, T., Fredendall, L. D & Cantrell, R. S. 2009. The Effects of Transformational and Transactional Leadership on Quality Improvement ,*The Quality Management Journal*, 16(2), 7-24.
- Leithwood. K.A. 1994. Leadership for school restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30(4), 498-518
- Leithwood, K. (1994). Leadership for school restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30(4), 498-518.
- Leithwood, K. (1994). Leadership for school restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30(4), 498-518.
- Locke, E.A. 1976. Nature and Cause of Job Satisfaction. Chicga, US: Rand Mc Nally Collge Publishing Co.
- Majed, A., Wafi A.K., & David, G. .2012. The Relationship Between Total Quality Management Implementation and Leadership in The Saudi Higher Education: A Review and Conceptual Framework. European, Mediterranean & Middle Eastern Conference on Information Systems. Munich, Germany.

- Max Weber, 1968. *Economy and Society*. New York: Bedminster Press.
- McKinley, E. .2005. Locating the global: culture, language and science education for indigenous students. *International Journal of Science Education*, 27 (2), 227-241.
- Mohd Aziz Saad. 2008. Gaya Kepemimpinan Transformasional Pengetua dan Hubungannya Dengan Kepuasan Kerja Guru di Sebuah Sekolah Dalam Daerah Maran, Pahang. *Kertas Projek Sarjana Kepengetuaan*, Universiti Malaya.
- Mohamad Zabidi Abdullah. 2009. Kepimpinan Transformasi Pengetua dan Hubungannya Dengan Kepuasan Kerja Guru. *Tesis Sarjana*, Universiti Malaya.
- Muijs, D. & Hariss, A. 2007. Teacher Leadership in (In) action: Three case Studies of Contrasting Schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 35(1) :111-134.
- Nursuhaila Ghazali .2007. Tahap Amalan Kepimpinan Tranformasional Dalam KalanganPengetua Sekolah Menengah di Bandar Tangkak. *Latihan Ilmiah Tidak Diterbitkan*.Johor : Universiti Teknologi Malaysia.
- Othman Bin Md Johan & Ishak Bin Mad Shah .2008. Impak Tingkah Laku Kepimpinan Transaksi dan Transformasi Pengetua Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Guru Terhadap Sekolah. *Jurnal Pendidikan Universiti Teknologi Malaysia*, Jilid, 13 Oktober 2008 hal.34-43.
- Park, J.H. & Jeung, D.W. 2013. School Reforms, Principal Leadership and Teacher Resistance: Evidence from Korea. *Asia Pacific Journal of Education* 33(1): 34-53.
- Rasid Muhamad. 2007. Kepimpinan Transformasional: Konsep dan Aplikasinya Dalam Memantapkan Pengajaran dan Pembelajaran. *Universiti Teknologi MARA* Pahang.
- Raziah Bte Mansor & Ahmad Bin Esa.2009. Hubungan Gaya Kepimpinan Guru Besar Dengan Kepuasan Kerja Guru Di Tiga Buah Sekolah Rendah Di Seremban. *Seminar Kebangsaan Pengurusan Pendidikan PKPGB 2009*,UTHM.
- Rolfe, P. 2011. Transformational Leadership Theory: What Every Leader Needs To Know. *Nurse Leader*, 9(2): 54-57.
- Rosmawati Binti Abdullah .2014. Hubungan Kepuasan Kerja Guru Di Sekolah Menengah Harian Di Daerah Seremban, Negeri Seremban. *National Action Reseach Conference (NARC) 2014*
- Ruhana & Venel Natasha Nasir.2013. Beban Tugas dan Hubungan Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Kalangan Guru di Sekolah Menengah. *Masters Thesis*,Universiti Malaysia Sabah.
- Sabddin Hussin Bin Alipin. 2013. Hubungan Gaya Kepimpinan Pengetua dan Stress Dengan Hasrat Meninggalkan Profesion Perguruan. *Jurnal Pendidikan*, Universiti Malaysia Sabah.
- Sekaran, U.1992. Reseach Methods for Business- A skill building approach. (2Ed). John Wiley & Sons. Inc. United States of America.
- Serina Jaafar. 2008. Kepemimpinan Transformasional Pengetua di Sebuah Sekolah Menengah Berprestasi Tinggi di Hulu Selangor. *Tesis Sarjana*, Universiti Malaya.
- Sidra, A., Zuhair, M.F., Noman, S. & Sajid, A. 2012. Role of leadership in change management process. *Abasyn Journal of Social Sciences* 5(2): 111-124.
- Smith, P.C., Kendall, L.M., Hulin, C.I. 1969. *The Measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand Mc Nally.

S.N. Penny.2009. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Dukungan organisasi, dan Gaya Kepimpinan Terhadap Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada pt. Bank Mandiri (persero) tbk kota semarang). Tesis Magister Managemen.

Slocum, J. W. & Hellriegel, D. 2007. Fundamentals of Organizational Behaviour. USA: Thomson South Western.

Syed Sofian dan Rohany Nasir .2010. Kesan Kecerdasan Emosi Ke Atas Tekanan Kerja Dan Niat Berhenti Kerja Profesional Perguruan. Jurnal e-Bangi. Volume 5, Number 1, 53–68. Selangor.

Thalahuddin Abdullah & Azlin Norhaini Mansor. 2015. Pengaruh Kepimpinan Transformasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru Di Sekolah Luar Bandar : Satu Kajian Kes.Prosiding ASEAN Comparative Education Research Conference (ACER-N 2015), ISBN: 978-983-2267-81-2

Thilagavathy Aramugam, Aziah Ismail dan Abdul Ghani Kanesan Abdullah. 2012. Pengaruh Organisasi Pembelajaran Terhadap Komitmen Kualiti Pengajaran Guru Sekolah Berautonomi Di Malaysia. Seminar Kebangsaan Majlis Dekan Pendidikan IPTA 2012- MEDC.

Yusuf Adoti Florence .2012. Influence of Principals' Leadership Styles on Students Academic Achievement in Secondary Schools. Journal of Innovative Research in Management and Humanities 3(1). pp. 113-121. ISSN : 2141-8217

Zuriman Bin Abdul Rahman .2013. Hubungan Gaya Kepimpinan Pengetua dan Kepuasan Kerja Guru Sekolah Menengah Di Daerah Kuala Terengganu Utara, Terengganu. Kertas Penyelidikan Sarjana. Universiti Utara Malaysia. Proceeding of International Seminar on Educational Comparative in Curriculum for Active Learning Between Indonesia dan Malaysia. ISBN :978-602-9098-12-9