

**Amalan Kepimpinan Transformasi Pengetua dan Implikasinya terhadap  
Kepuasan Kerja Guru Bimbingan dan Kaunseling di Malaysia**

*The Practices of Transformational Leadership by Principals and  
Their Implications on Job Satisfaction of Guidance and  
Counseling Teachers in Malaysia*

Indran a/l Subrumanian<sup>1</sup> & Ratnadevi R. Shunmugam<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Jabatan Pengurusan Hal Ehwal Murid dan Kaunseling, Institut Aminuddin Baki, Malaysia

<sup>2</sup> Jabatan Pembangunan, Pengurus, Pemimpin dan Eksekutif Pendidikan,  
Institut Aminuddin Baki, Malaysia

Corresponding authors: [indran1975@iab.moe.gov.my](mailto:indran1975@iab.moe.gov.my) & [ratna@iab.moe.gov.my](mailto:ratna@iab.moe.gov.my)

Received: 25 October 2023 | Accepted: 17 November 2023 | Published: 03 December 2023

**Abstrak:** Kepimpinan transformasi pengetua memainkan peranan penting dalam menggerakkan guru bimbingan dan kaunseling untuk menghadapi perubahan yang berlaku dalam organisasi. Bidang tugas dan suasana persekitaran guru bimbingan dan kaunseling di sekolah yang semakin rumit dan kompleks memberi impak kepada kepuasan kerja mereka. Kajian ini adalah bertujuan untuk menentukan hubungan antara kepimpinan transformasi pengetua dengan kepuasan kerja guru bimbingan dan kaunseling. Pemboleh ubah kepimpinan transformasi pengetua melibatkan empat dimensi iaitu karisma, merangsang intelek, bertimbang rasa secara individu dan motivasi inspirasi manakala kepuasan kerja guru bimbingan dan kaunseling melibatkan enam dimensi iaitu fisiologi, keselamatan, hubungan, fasiliti, kebajikan dan kewangan. Kajian ini adalah berbentuk tinjauan menggunakan soal selidik yang melibatkan sampel seramai 122 orang guru bimbingan dan kaunseling yang dipilih secara rawak. Analisis data dilaksanakan menggunakan SPSS Versi 26 yang melibatkan korelasi pearson. Analisis korelasi pearson menunjukkan terdapat hubungan yang positif secara kesignifikan kepimpinan transformasi pengetua dengan dimensi kepuasan kerja guru bimbingan dan kaunseling iaitu fisiologi, keselamatan, hubungan, kebajikan dan kewangan kecuali dimensi fasiliti. Implikasi kajian menunjukkan kepimpinan transformasi pengetua dapat meningkatkan kepuasan kerja dalam kalangan guru bimbingan dan kaunseling dan menambah baik perkhidmatan bimbingan dan kaunseling yang berkualiti di sekolah.

**Kata kunci:** Kepimpinan Transformasi, Kepuasan Kerja, Guru Bimbingan dan Kaunseling

**Abstract:** Transformational leadership in school plays an important role in mobilizing guidance and counselling teachers to face the changes that occur in the organization. The field of work and the environment of guidance and counselling teachers in schools which are increasingly complex have an impact on job satisfaction. This study aims to determine the relationship between the principal's transformational leadership and the job satisfaction of guidance and counselling teachers. The principal's transformational leadership variable involves four dimensions namely charisma, intellectual stimulation, individual consideration, and inspirational motivation while the job satisfaction of guidance and counselling teachers involves six dimensions of physiology, safety, relationship, facility, welfare, and finance. This is a survey study using questionnaire. A total of 122 samples of counselling teachers were selected randomly for the study. Data analysis was performed using SPSS Version 26 involving Pearson correlation. Pearson's correlation analysis shows that there is a significant positive relationship between the principal's transformational leadership and the job

*satisfaction dimensions of guidance and counselling teachers, namely physiology, safety, relationships, welfare, and finance, while there is no relationship with the facility dimension. The implications of the study show that the principal's transformational leadership can increase job satisfaction among guidance and counselling teachers as well as improve quality guidance and counselling services in schools.*

**Keywords:** *Transformational Leadership, Job Satisfaction, Guidance and Counselling Teacher*

**Cite this article:** Indran Subrumanian & Ratnadevi R. Shunmugam. (2023). Amalan Kepimpinan Transformasi Pengetua dan Implikasinya terhadap Kepuasan Kerja Guru Bimbingan dan Kaunseling di Malaysia. *Global Journal of Educational Research and Management (GERMANE)*, 3 (4), p. 26-33.

## PENGENALAN

Bidang pendidikan diberikan keutamaan sebagai segmen penting dalam perbelanjaan negara. Peruntukan besar iaitu sejumlah RM 55.6 bilion diperuntukkan untuk bidang pendidikan. Sebilangan daripada peruntukan diagihkan untuk pembangunan profesional pemimpin sekolah dan guru termasuk guru Bimbingan dan Kaunseling (GBK). Pembangunan profesionalisme pemimpin sekolah dan guru adalah merupakan salah satu fungsi Institut Aminuddin Baki (IAB). IAB melaksanakan latihan dan kursus pembangunan profesionalisme selama sekurang-kurangnya 3 hari kepada pemimpin sekolah dan GBK. Walaupun demikian, terdapat pelbagai permasalahan dan isu-isu yang wujud dalam pelaksanaan perkhidmatan bimbingan dan kaunseling seperti konflik kerja buat, komitmen pemimpin sekolah dan kepuasan kerja GBK.

Dapatan kajian menunjukkan kepemimpinan transformasi memainkan peranan yang tinggi terhadap kepuasan kerja dan faktor penting dalam meningkatkan tingkah laku yang menggalakkan inovasi dan pembelajaran dalam kalangan pekerja (Asbari, 2020; Munian & Hasan, 2020). Di peringkat sekolah, kemahiran dan kebolehan pengetua dalam mengurus pelbagai peranan supaya dapat membimbing guru-guru di bawah organisasinya (Siti Faezah & Mohd Zuri, 2013). SKPMg2 dalam Standard 1 menerangkan bahawa pengetua berperanan sebagai peneraju, pembimbing dan pendorong dalam organisasi. Kemahiran pengetua dalam pengagihan tugas, membimbing setiap unit di sekolah dan mendorong warga sekolah dalam melaksanakan tugas hakiki dapat mengurangkan tekanan dalam kalangan guru.

Sorotan kajian mendapati bahawa amalan kepemimpinan transformasi telah membawa perubahan yang baik kepada keberkesanan sekolah terutamanya peningkatan prestasi guru dan sikap guru yang positif terhadap sekolah (Asbari, 2020; Andriani, Kesumawati & Kristiawan, 2018). GBK yang berkesan pula diklasifikasikan sebagai GBK yang mempunyai kepuasan kerja yang tinggi dan mampu memberi sumbangan serta bersikap positif terhadap kerja di sekolah (Ong et al., 2019). Kesimpulan daripada kenyataan di atas, kajian ini bertujuan untuk menentukan hubungan antara kepemimpinan transformasi pengetua dengan kepuasan kerja GBK. Kajian ini diharap dapat memberi kesan positif kepada GBK dan perkhidmatan Bimbingan dan Kaunseling di Malaysia.

Kebanyakan kajian lepas membincangkan tentang cabaran profesion perguruan seperti tuntutan persekitaran, tanggungjawab yang semakin bertambah dan beban kerja yang semakin meningkat serta kekurangan faktor-faktor seperti fisiologi, keselamatan, hubungan, fasiliti, kebajikan dan kewangan (Mohamad Zaid, 2017). Cabaran-cabaran ini memberi kesan kepada tahap kepuasan kerja yang rendah dan seterusnya menyebabkan keinginan untuk berhenti kerja (Ambotang & Bayong, 2018). Dapatan yang berbeza dilaporkan oleh Andriani, Kesumawati & Kristiawan (2018) yang menyatakan bahawa kualiti dan prestasi guru dapat ditingkatkan dengan adanya kepemimpinan transformasi dalam kalangan pengetua dan guru besar (PGB). Tambahan lagi, PGB berkeupayaan meningkatkan perlakuan warga organisasi dan sikap guru terhadap tugas.

Selain guru, GBK turut menghadap pelbagai cabaran seperti cabaran menangani permasalahan manusia yang pelbagai yakni murid, rakan sekerja dan guru serta ibu bapa (Tengku, 2014). Ini memberi kesan kepada kepuasan kerja GBK di sekolah. Kajian oleh Arumugam (2010) mendapati kepuasan kerja GBK masih di tahap sederhana dan bidang bimbingan dan kaunseling sekolah masih kekurangan kajian tentang kepuasan kerja GBK. Laporan juga menyatakan bahawa kefungsian perkhidmatan bimbingan dan kaunseling di sekolah berada di tahap membimbangkan kerana dapatan menunjukkan masih terdapat PGB dan GBK yang kabur dengan peranan dan fungsi unit bimbingan dan kaunseling (UBK) di sekolah. Oleh itu, kajian ini dilaksanakan untuk mengenal pasti kesan kepimpinan transformasi pengetua terhadap kepuasan kerja GBK.

Kajian ini dapat mengumpulkan data yang sistematik tentang kepimpinan transformasi dan kepuasan kerja GBK. Kajian ini juga dapat mengenal pasti isu-isu dan cabaran yang dihadapi oleh GBK secara khususnya. Selain itu, data ini juga dapat mengklasifikasikan tugas-tugas dan kerja buat yang dipertanggungjawabkan terhadap GBK supaya tidak timbul konflik dalam melaksanakan tugas di peringkat sekolah, Jabatan Pendidikan Negeri dan Kementerian Pendidikan secara amnya. Kajian ini juga dapat meningkatkan kualiti perkhidmatan bimbingan dan kaunseling di sekolah dengan pendedahan dan kefahaman yang wujud. Di pihak Institut Aminuddin Baki (IAB) selaku penyedia latihan pemimpin sekolah, dapat menyediakan modul kursus yang jitu dalam memastikan kepimpinan sekolah terutama PGB dan guru penolong kanan hal-ehwal murid (GPK HEM) dalam menerajui, mendorong dan membimbing GBK dapat ditransformasikan demi kemenangan murid.

Kesimpulannya, kajian ini dapat menjawab persoalan-persoalan berikut:

1. Apakah tahap kepimpinan transformasi Pengetua?
2. Apakah tahap kepuasan GBK di sekolah?
3. Adakah terdapat hubungan di antara tahap kepimpinan transformasi Pengetua dan kepuasan kerja GBK?

## **TINJAUAN LITERATUR**

Kajian-kajian luar negara menunjukkan kepimpinan transformasi mempunyai kesan yang positif kepada kepuasan kerja pekerja (Wahyuniardi & Nababan, 2018; Sow, Murphy & Osuoha, 2017). Kepimpinan transformasi mempunyai kesan yang positif kepada kepuasan kerja pekerja tertentu sahaja dan bukannya sesuai untuk semua pekerja. Contoh pekerja yang mendapat kesan yang positif adalah mereka yang lebih berpengalaman (Sow, Murphy & Osuoha, 2017). Namun begitu, kepimpinan transformasi didapati tidak mempunyai pengaruh secara jelas kepada prestasi kerja seseorang. Gaya kepimpinan transformasi juga sering ditekankan untuk digunakan dengan lebih kerap kerana ia berkesan untuk memastikan kepuasan kerja dalam kalangan pekerja (Wahyuniardi & Nababan, 2018).

Pengaruh yang ideal yang dibawa oleh kepimpinan transformasi akan mempengaruhi pengikutnya agar membina kepercayaan dan menggalakkan pekerja untuk bekerja bersama untuk mencapai objektif organisasi. Kepimpinan transformasi juga menggalakkan pertimbangan secara individu dengan pemimpin mengambil berat atau prihatin terhadap keperluan pekerja, memahami sumbangan dan potensi unik setiap pekerjanya. Kepimpinan transformasi juga merangsang intelektual dengan memberikan rangsangan kepada pekerja untuk menjadi rasional dalam tindakan mereka. Selain itu, pekerja juga ditingkatkan sentiasa memikirkan risiko kepada tindakan, menginspirasi dan memotivasi, manakala pemimpin menentukan objektif dan misi yang hendak dicapai dalam organisasi (Yuan & Alias, 2021).

Manakala menurut kajian dalam negara, amalan kepimpinan transformasi guru yang berada di tahap yang tinggi akan menyebabkan tahap kepuasan guru di sekolah tersebut juga berada di tahap yang tinggi (Ismail, 2016; Yuan & Alisa, 2021). Motivasi inspirasi yang diberikan oleh guru besar terhadap guru di sekolah di Hulu Perak adalah tinggi. Motivasi ini akhirnya memberikan impak yang positif kepada para guru. Sebagai kesimpulan, ini membuktikan bahawa tahap amalan kepimpinan transformasi yang tinggi akan memberikan tahap kepuasan yang lebih tinggi kepada guru di sekolah (Yuan & Alisa, 2021). Gaya kepimpinan transformasi juga mempunyai kesan yang ketara terhadap kepuasan kerja guru (Ismail, 2016). Ini bermakna bahawa kepuasan kerja guru dipengaruhi oleh gaya kepimpinan transformasi seperti disetujui oleh beberapa pengkaji lain (Yuan & Alisa, 2021).

Seterusnya, kepuasan kerja di tempat kerja dipengaruhi oleh kerja berpasukan, kakitangan yang cukup, autonomi untuk membuat keputusan. Tahap kepuasan kerja tidak menentukan pekerja akan berhenti atau bertukar kerja ke tempat lain. Pemimpin memainkan peranan untuk memastikan pekerja selesa dengan persekitaran agar kepuasan kerja berada di tahap yang tinggi (Goh & Lopez, 2016). Dalam kalangan guru di sekolah, kepuasan kerja berkait rapat dengan keputusan guru untuk kekal berkhidmat atau tidak. Guru mempunyai tahap kepuasan kerja yang tinggi sekiranya mereka mendapat kelebihan bersama dalam pekerjaan seperti sokongan pentadbiran, sikap individu dalam sekolah (Farinde-W u & Fitchett, 2018). Selain itu, kepuasan kerja guru juga dikaitkan dengan beban tugas dan kerjasama antara guru, tahap disiplin murid dan kelancaran pengurusan sekolah (Toropova, Myrberg & Johansson, 2021). Jaminan tugas dan keadaan tempat kerja seperti elemen-elemen keselamatan, kewangan, beban kerja, interaksi dalam organisasi dan gaya kepimpinan pemimpin menentukan kepuasan kerja (Nordin, Mustafa & Razzaq, 2019).

Isu bertukar tempat kerja dan pekerja tidak hadir merupakan antara cabaran dalam bidang pekerjaan pada masa kini. Fenomena ini dikaitkan dengan kepuasan kerja yang tidak dipenuhi oleh organisasi. Antara faktor yang dikaitkan dengan kepuasan kerja adalah polisi syarikat, pengawasan, keadaan bekerja, ganjaran gaji, pengiktirafan, sifat pekerjaan, perkembangan dan pencapaian. Sekiranya faktor-faktor ini dititikberatkan oleh pemimpin, maka, masalah pekerja bertukar-tukar tempat kerja dan pekerja yang tidak hadir bekerja dapat diatasi sekaligus meningkatkan kepuasan kerja. Dalam sektor pendidikan, kepuasan kerja perlu diberikan perhatian kerana kualiti pendidikan akan berada di tahap tinggi dan memberikan kesan positif kepada pencapaian murid.

Terdapat persoalan sama ada faktor seperti aspek yang berkaitan dengan faktor kepimpinan transformasi iaitu keunggulan pengaruh, proses membuat keputusan, rangsangan intelek dan pengaruh motivasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Kesemua pengaruh daripada faktor-faktor kepimpinan transformasi memberikan kesan kepada kepuasan kerja. Ini dibuktikan dalam kalangan kakitangan Jabatan Kastam Diraja Malaysia, Pulau Pinang (Kamarudin, 2020). Perkara ini juga membuktikan bahawa rangsangan daripada kepimpinan transformasi ini membolehkan prestasi kerja organisasi menjadi lebih tinggi kerana kepuasan kerja kakitangan telah berjaya diperolehi. Hal ini adalah selari seperti kajian lain yang memberikan fokus kepada topik yang sama (Ismail, 2016; Kamarudin, 2020; Sow, Murphy & Osuoha, 2017; Wahyuniardi & Nababan, 2018; Yuan & Alisa, 2021,).

Jurang yang dapat dilihat dalam kajian yang dibincangkan ini adalah tidak berfokuskan pendidikan. Kajian-kajian ini juga tidak menyentuh mengenai kepimpinan transformasi dan kepuasan kerja guru terutamanya guru bimbingan dan kaunseling di sekolah. Hal ini menyebabkan berlakunya jurang daripada segi pengetahuan mengenai kepimpinan transformasi dan kepuasan kerja guru bimbingan dan kaunseling di sekolah. Kajian ini dapat membantu guru bimbingan dan kaunseling di sekolah tidak tertekan dengan beban kerja dan

meningkatkan kualiti khidmat bimbingan dan kaunseling. Berdasarkan maklumat dan perbincangan tersebut, maka objektif kajian di bentuk iaitu mengenal pasti hubungan antara kepimpinan transformasi pengetua dan kepuasan kerja GBK.

## METODOLOGI KAJIAN

Secara umumnya, kajian ini adalah kajian kuantitatif berbentuk deskriptif dengan menggunakan reka bentuk kajian tinjauan. Kaedah persampelan rawak digunakan dengan melibatkan populasi guru-guru bimbingan dan kaunseling dari sekolah menengah. Penetapan saiz sampel adalah untuk memastikan jumlah sampel yang bersesuaian dengan kajian ditentukan (Creswell, 2012). Jumlah sampel seramai 122 GBK sekolah menengah telah terlibat dalam kajian ini. Soal selidik kepimpinan transformasi pengetua diadaptasi dari skala *Multi Factor Leadership Questionnaire (MLQ)* oleh Avolio & Bass, 2004). Soal selidik ini mengandungi 38 item berdasarkan 4 dimensi utama iaitu karisma, bertimbang rasa secara individu, merangsang intelek dan motivasi inspirasi. Manakala, instrument kepuasan kerja diadaptasi dari skala *Teacher Job Satisfaction Questionnaire (TJSQ)* yang dibangunkan oleh Lester (1982) dan telah digunakan oleh pengkaji tempatan (Mohd Norazmi, 2020; Ilhaamie & Siren, 2018; Ariffin, Hashim dan Sueb, 2015). *TJSQ* terdiri daripada 6 domain iaitu fisiologi, keselamatan, hubungan, fasiliti, kebajikan dan kewangan. Kedua-dua instrument ini menggunakan skala Likert 10 mata dengan 1 – Sangat tidak setuju dan 10 – Sangat setuju. Data dikumpul secara dalam talian menggunakan *google form*. Data dianalisis menggunakan *Statistical Package for Social Science* versi 26.0. Analisis min, sisihan piawai serta korelasi Pearson digunakan dengan nilai  $r$  mempunyai sela antara +1.00 dan -1.00.

## DAPATAN KAJIAN

Kajian ini dijalankan untuk mengenal pasti tahap kepimpinan transformasi pengetua dan tahap kepuasan kerja GBK dengan menggunakan min dan sisihan piawai. Kajian juga menentukan hubungan antara kepimpinan transformasi pengetua dengan kepuasan kerja GBK dengan menggunakan korelasi pearson. Analisis inferensi yang melibatkan analisis korelasi pearson dijalankan untuk menentukan hubungan kepimpinan transformasi pengetua dengan kepuasan kerja GBK.

Jadual 1. Demografi Responden

| Demografi |   | Kekerapan (n=122) | Peratus (%) |
|-----------|---|-------------------|-------------|
| Jawatan   | Guru Bimbingan dan Kaunseling           | 121               | 99.2        |
|           | Guru Bimbingan dan Kaunseling Cemerlang | 1                 | 0.8         |
| Jantina   | Lelaki                                  | 20                | 16.4        |
|           | Perempuan                               | 102               | 83.6        |
| Umur      | 29 tahun ke bawah                       | 5                 | 4.1         |
|           | 30 – 39 tahun                           | 44                | 36.1        |
|           | 40 – 49 tahun                           | 43                | 35.2        |
|           | 50 tahun ke atas                        | 30                | 24.6        |
| Lokasi    | Bandar                                  | 78                | 63.9        |
|           | Luar Bandar                             | 40                | 32.8        |
|           | Pinggir Bandar                          | 4                 | 3.3         |

Jadual 1 menunjukkan taburan guru-guru bimbingan dan kaunseling mengikut jawatan menunjukkan guru bimbingan dan kaunseling adalah seramai 121 orang (99.2 peratus) dan guru bimbingan dan kaunseling cemerlang adalah 1 orang (0.8 peratus). Taburan mengikut jantina pula ialah perempuan adalah 102 orang (83.6 peratus) dan lelaki adalah 20 orang (16.4

peratus), taburan mengikut umur 30-39 tahun adalah 44 orang (36.1 peratus), 40-49 tahun adalah 43 orang (35.2 peratus), 50 tahun ke atas adalah 30 orang (24.6 peratus) dan 29 tahun ke bawah adalah 5 orang (4.1 peratus). Manakala, taburan responden mengikut lokasi menunjukkan lokasi bandar adalah seramai 78 orang (63.9 peratus), lokasi luar bandar seramai 40 orang (32.8 peratus) dan lokasi pinggir bandar pula adalah seramai 4 orang (3.3 peratus).

Pengukuran dimensi kepemimpinan transformasi pengetua dan kepuasan kerja GBK dalam kajian ini adalah berdasarkan lima julat min keluaran EPRD, KPM pada tahun 2006 terdiri daripada sangat rendah, rendah, sederhana, tinggi dan sangat tinggi.

Jadual 2. Tahap Kepemimpinan Transformasi Pengetua

| Dimensi Kepemimpinan Transformasi | Min  | Sisihan Piawai | Tahap  |
|-----------------------------------|------|----------------|--------|
| Karisma                           | 7.56 | 1.41           | Tinggi |
| Bertimbang Rasa Secara Individu   | 8.11 | 1.32           | Tinggi |
| Merangsang Intelek                | 7.65 | 1.55           | Tinggi |
| Motivasi Inspirasi                | 7.71 | 1.64           | Tinggi |
| Keseluruhan                       | 7.77 | 1.34           | Tinggi |

Jadual 2 menunjukkan min kepemimpinan transformasi keseluruhan pengetua ialah 7.77, di mana berada di tahap tinggi. Sumbangan min dari dimensi-dimensi lain memperkukuhkan nilai min tersebut. Dimensi bertimbang rasa secara individu adalah dimensi tertinggi dengan min 8.11. Manakala dimensi karisma adalah dimensi min yang paling rendah dengan catatan 7.56.

Jadual 3. Tahap Kepuasan Kerja GBK

| Dimensi Kepuasan Kerja | Min  | Sisihan Piawai | Tahap         |
|------------------------|------|----------------|---------------|
| Fisiologi              | 8.34 | 1.21           | Sangat Tinggi |
| Keselamatan            | 8.93 | 0.89           | Sangat Tinggi |
| Hubungan               | 8.95 | 0.87           | Sangat Tinggi |
| Fasiliti               | 8.18 | 1.16           | Tinggi        |
| Kebajikan              | 8.98 | 1.05           | Sangat Tinggi |
| Kewangan               | 8.48 | 1.18           | Sangat Tinggi |
| Keseluruhan            | 8.66 | 0.70           | Sangat Tinggi |

Jadual 3 menunjukkan min kepuasan kerja keseluruhan GBK ialah 8.66, iaitu di tahap sangat tinggi. Sumbangan min daripada dimensi-dimensi lain memperkukuhkan nilai min tersebut. Dimensi fisiologi adalah dimensi tertinggi dengan min 8.34. Manakala dimensi fasiliti adalah dimensi min paling rendah dengan 8.18.

Jadual 4. Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasi Pengetua dengan Kepuasan Kerja GBK

| Pembolehubah   | r    | p    |
|--|------|------|
| Kepemimpinan Transformasi PGB<br>*Kepuasan Kerja Guru kaunseling | .554 | .000 |

\*\* Kolerasi adalah signifikan pada  $p < 0.001$ ,  $n=122$

Jadual 4 menunjukkan hubungan antara kepimpinan transformasi pengetua dengan kepuasan kerja GBK wujudnya hubungan positif tinggi dan signifikan antara tahap kepemimpinan transformasi pengetua dan kepuasan kerja guru bimbingan dan kaunseling [ $r = 0.554$ ,  $p < 0.001$ ]. Maka terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasi pengetua dengan

kepuasan kerja guru bimbingan dan kaunseling. Kesimpulannya dapat disimpulkan bahawa semakin tinggi tahap kepemimpinan transformasi pengetua, semakin tinggi tahap kepuasan kerja guru bimbingan dan kaunseling.

## PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti tahap kepimpinan transformasi pengetua dan tahap kepuasan kerja GBK di sekolah serta mengenal pasti hubungan antara kepimpinan transformasi pengetua terhadap kepuasan kerja GBK. Kajian ini menggunakan analisis min, sisihan piawai dan korelasi Pearson. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa tahap kepimpinan transformasi pengetua adalah tinggi untuk semua elemen. Manakala tahap kepuasan kerja GBK adalah sangat tinggi untuk semua elemen kecuali elemen fasiliti iaitu tinggi. Kajian ini juga menyimpulkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan transformasi pengetua terhadap kepuasan kerja GBK.

Dapatan kajian tahap kepimpinan pengetua menunjukkan min kepemimpinan transformasi keseluruhan pengetua ialah 7.77 iaitu berada di tahap tinggi. Dimensi bertimbang rasa secara individu adalah dimensi tertinggi dengan min 8.11. Manakala dimensi karisma adalah dimensi min yang paling rendah dengan catatan 7.56. Dimensi merangsang intelek (7.65) dan motivasi inspirasi (7.71) turut menunjukkan tahap tinggi. Dapatan analisis min dan sisihan piawaian menyimpulkan bahawa elemen bertimbang rasa secara individu berada di tahap tinggi. Manakala min kepuasan kerja keseluruhan GBK ialah 8.66, iaitu pada tahap sangat tinggi. Sumbangan min daripada dimensi-dimensi lain memperkukuhkan nilai min tersebut. Dimensi fisiologi adalah dimensi tertinggi dengan min 8.34. Manakala dimensi fasiliti adalah dimensi min paling rendah dengan 8.18. Dapatan Abd Rahim (2019) menyokong dapatan kajian ini yang menunjukkan tahap kepimpinan transformasi pemimpin sekolah adalah pada tahap yang tinggi. Dapatan ini diperkukuhkan lagi oleh dapatan Asbari et al., (2022) yang mendapati guru mempunyai kepuasan kerja yang tinggi jika bekerja di bawah kepimpinan transformasi berbanding dengan kepimpinan transaksional. Meskipun demikian, amalan kepemimpinan transformasi yang tinggi sahaja menunjukkan bahawa pengetua melihat dan menilai GBK sebagai guru biasa padahal GBK adalah digolongkan sebagai Guru Luar Norma. Oleh itu, sebagai pemimpin sekolah, pengetua perlu menguasai MySG untuk mengetahui kerja hakiki GBK.

Data kajian turut memperlihatkan bahawa Ujian Pekali Korelasi Pearson menunjukkan wujudnya hubungan positif tinggi dan signifikan antara tahap kepemimpinan transformasi pengetua dan kepuasan kerja GBK [ $r = 0.554$ ,  $p < 0.001$ ]. Maka terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasi pengetua dengan kepuasan kerja GBK. Kesimpulan menunjukkan bahawa semakin tinggi tahap kepemimpinan transformasi pengetua, semakin tinggi tahap kepuasan kerja GBK. Dapatan ini selari dengan kajian oleh Palanisamy et al., (2020) dan Asbari et al., (2022) yang menyatakan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan transformasi pemimpin sekolah dengan kepuasan kerja guru. Kesimpulannya, kajian menunjukkan bahawa amalan kepimpinan transformasi dalam kalangan pemimpin sekolah adalah digalakkan. Kepimpinan transformasi hendaklah diperhalusi supaya amalan diperluaskan dan digunakan sebagai panduan untuk memperkenalkan kursus dalam meningkatkan kepimpinan pemimpin sekolah.

Secara keseluruhannya, dapatan kajian memperkukuhkan soroton kajian bahawa kepimpinan transformasi berupaya meningkatkan kepuasan kerja dalam kalangan GBK. Kajian lanjutan hendaklah berfokus kepada pendekatan gabungan (*mix method*) yang dapat memberikan data yang lebih meluas tentang kepimpinan transformasi PGB dan kepuasan kerja GBK. Penggunaan sampel kajian juga boleh diperluaskan kepada guru bimbingan di sekolah rendah yang melaksanakan tugas guru biasa dan juga tugas guru bimbingan dan kaunseling.

**RUJUKAN**

- Abd Rahim, N. (2019). Pengaruh kepemimpinan transformasi dan budaya sekolah terhadap organisasi pembelajaran sekolah menengah Imtiaz di Malaysia. *Jurnal Ilmi*, 8(1), 64-89.
- Ambotang, A. S., & Bayong, N. (2018). The relationship between the burden of duties and stress towards teacher's commitment at the primary school. *Jurnal Pendidikan Bitara UPSI*, 11, 11-21.
- Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). The influence of the transformational leadership and work motivation on teachers performance. *International journal of scientific & technology research*, 7(7), 19-29.
- Asbani, M., Purwanto, A., & Novitasari, D. (2022). Kepuasan Kerja Guru: Di antara Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional. *Jurnal Pendidikan Transformatif*, 1(1), 7-12.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire (TM). *Mind Garden, Inc. Menlo Park, CA*.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Pearson Education, Inc.
- Farinde-Wu, A., & Fitchett, P. G. (2018). Searching for satisfaction: Black female teachers' workplace climate and job satisfaction. *Urban Education*, 53(1), 86-112.
- Goh, Y. S., & Lopez, V. (2016). Job satisfaction, work environment and intention to leave among migrant nurses working in a publicly funded tertiary hospital. *Journal of Nursing Management*, 24(7), 893-901.
- Munian, S., & Hasan, S. (2020). Hubungan antara kepemimpinan 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), 136-150.
- Nordin, M. N., Mustafa, M. Z. B., & Razzaq, A. R. B. A. (2019). The Practice of Headmasters' Leadership and Its Effect on Job Satisfaction of Special Education Integration Program (PPKI) Teachers in Johor, Malaysia. *Universal Journal of Educational Research*, 7(9), 2008-2014.
- Palanisamy, K., Yaakob, M. F. M., Yusof, M. R., Awang, H., Fauzee, M. S. O., & Khun-Inkeeree, H. (2020). Hubungan Kepimpinan Transformasi Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Kalangan Guru di Perlis. *Journal of Educational Research and Indigenous Studies*, 1(1).
- Siti Faedah, H., dan Mohd Zuri, G. (2013). Persepsi Guru Terhadap Kecerdasan Emosi Pengetua dan Hubungannya dengan Motivasi Kerja Guru. *Malaysian Education Deans' Council*. 10:90-96.
- Sow, M, Murphy, J., & Osuoha, R. (2017). The relationship between leadership style, organizational culture, and job satisfaction in the U.S. healthcare industry. *Management and Economics Research Journal*, 3, 1-10,
- Toropova, A., Myrberg, E., & Johansson, S. (2021). Teacher job satisfaction: the importance of school working conditions and teacher characteristics. *Educational review*, 73(1), 71-97.
- Wahyuniardi, R., & Nababan, H. R. (2018). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya pada kinerja karyawan. *Jurnal Teknik Industri*, 19(2), 118-126.
- Yuan, T. X., & Alias, B. S. (2021). Kepimpinan transformasi guru besar dan kepuasan kerja guru di SJKC Daerah Hulu Perak. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 3(1), 134-147.