

Kepimpinan Transformasional Pengetua dan Hubungannya dengan Komitmen Guru Sekolah Menengah

(Principals' Transformational Leadership and Its Relationship to Secondary School Teacher Commitment)

Claudia Nanny Beruin^{1*} , Norazah Mohd Nordin²

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

Email: p112267@siswa.ukm.edu.my

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

Email: drnmn@ukm.edu.my

CORRESPONDING

AUTHOR (*):

Claudia Nanny Beruin
(p112267@siswa.ukm.edu.my)

KATA KUNCI:

Pendidikan
Kepimpinan Transformasional
Pengetua
Komitmen Guru
Sekolah Menengah

KEYWORDS:

Education
Principal's Transformational
Leadership
Teacher Commitment
Secondary School

CITATION:

Claudia Nanny Beruin & Norazah Mohd Nordin. (2023). Kepimpinan Transformasional Pengetua dan Hubungannya dengan Komitmen Guru Sekolah Menengah. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 8(4), e002272.
<https://doi.org/10.47405/mjssh.v8i4.2272>

ABSTRAK

Bidang pendidikan yang semakin kompleks memerlukan pemimpin pendidikan untuk memahami dan menilai semula pendekatan kepimpinan dan pengurusan mereka. Transformasi sistem pendidikan pada masa kini memberi cabaran kepada pengetua untuk meningkatkan motivasi, kerjasama, dan mengekalkan komitmen guru. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti tahap amalan kepimpinan transformasional pengetua dan hubungannya dengan komitmen guru dalam kalangan guru-guru sekolah menengah. Menggunakan soal selidik dalam talian, kajian ini berbentuk tinjauan dengan pendekatan kuantitatif. Daripada 225 populasi, 144 orang guru merupakan sampel kajian. Nilai min, sisihan piawai, kekerapan, dan tahap peratusan pemboleh ubah semuanya ditentukan melalui analisis deskriptif, manakala ujian Korelasi Pearson digunakan dalam analisis inferensi untuk mengkaji hubungan antara pemboleh ubah. Perisian SPSS 26.0 digunakan untuk menganalisis data. Dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap kepimpinan transformasional pengetua (Min=4.01, SP=.56) dan tahap komitmen guru (Min=3.54, SP=.60) secara keseluruhannya adalah tinggi. Selain itu, analisis juga menunjukkan bahawa kepimpinan transformasional pengetua dan komitmen guru adalah berkorelasi secara signifikan dan positif ($r=0.504$, $p<0.01$). Implikasi kajian ini ialah pengetua perlu mempertimbangkan setiap empat dimensi kepimpinan transformasional bagi meningkatkan tahap komitmen guru. Program yang berkesan, latihan kepimpinan, polisi dan dasar pendidikan perlu dirancang dengan baik sebelum dilaksanakan. Bagi mendapatkan data dan gambaran yang lebih jelas dan menyeluruh, cadangan untuk kajian akan datang adalah menggunakan pendekatan kualitatif dengan melibatkan sampel yang lebih besar.

ABSTRACT

The increasingly complex field of education requires educational leaders to understand and re-evaluate their leadership and management approaches. The transformation of the education system today challenges principals to increase motivation, cooperation, and maintain teacher commitment. This study aims to identify the level of principals' transformational leadership practices and their relationship with teacher commitment among secondary school teachers. Using an online questionnaire, this study is in the form of a survey with a quantitative approach. Out of 225 population, 144 teachers are the study sample. The mean value, standard deviation, frequency, and percentage level of the variables were all determined through descriptive analysis, while the Pearson Correlation test was used in inferential analysis to examine the relationship between variables. SPSS 26.0 software was used to analyze the data. The findings of the study show that the principal's transformational leadership level (Mean=4.01, SP=.56) and the teacher's commitment level (Mean=3.54, SP=.60) as a whole are high. In addition, the analysis also shows that the principal's transformational leadership and teacher commitment are significantly and positively correlated ($r=0.504$, $p<0.01$). The implication of this study is that principals need to consider each of the four dimensions of transformational leadership to increase the level of teacher commitment. Effective programs, leadership training, education policies and policies need to be well planned before implementation. In order to obtain data and a clearer and more comprehensive picture, the recommendation for future studies is to use a qualitative approach involving a larger sample.

Sumbangan/Keaslian: Kajian ini menyumbang kepada literatur sedia ada tentang kepentingan amalan kepimpinan transformasional pengetua terhadap komitmen guru di sekolah.

1. Pengenalan

Pemimpin sekolah adalah pemacu kemenjadian murid selain guru. Dalam konteks ini, tanggungjawab pemimpin di sekolah dianggap sangat relevan dengan keperluan pendidikan semasa, kerana sekolah yang baik pastinya dipimpin oleh pemimpin yang berkualiti. Konsep kepimpinan sekolah ditakrifkan sebagai keupayaan untuk mempengaruhi, mengubah tingkah laku dan sikap seseorang, serta memberi inspirasi kepada orang-orang di sekelilingnya untuk membuat perubahan dan bersetuju untuk melaksanakan rancangan bagi mencapai matlamat sekolah (Mohd Zainuddin et al., 2021). Kepimpinan transformasional adalah antara gaya kepimpinan yang paling berkesan untuk menangani anjakan penstrukturan (Khalip et al., 2014). Kepimpinan transformasional ialah gaya kepimpinan baharu yang mengubah keseluruhan hubungan antara pemimpin dan pengikutnya. Motif utama kepimpinan transformasional adalah untuk memenuhi keperluan dan melayan semua orang secara sama rata dan saksama. Di samping gaya kepimpinan pengetua, komitmen guru juga mempunyai kesan yang besar terhadap keberkesanan sekolah (Amutha & Aida Hanim, 2021). Guru akan menghadapi beban tugas yang semakin meningkat dan mencabar sekiranya mereka tidak mempunyai komitmen

yang kuat terhadap profesion mereka (Siti Nazatul, 2016). Guru yang berkomitmen tinggi dan juga berdedikasi secara langsung boleh mempengaruhi kejayaan akademik dan prestasi murid di sekolah (Lily & Muhamad Suhaimi, 2020).

Dua anjakan transformasi pendidikan yang diutamakan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 ialah transformasi keguruan sebagai profesion pilihan dan memastikan kepimpinan berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah (Surayati & Mohd Yusof, 2022). Pemimpin yang berkualiti dan berprestasi tinggi diletakkan di sekolah bagi meningkatkan semua aspek pembangunan murid dalam aspek kurikulum dan ekstra kurikulum. Menurut Faridah dan Khadijah (2018), secara realitinya kepimpinan pengetua agak sukar diramalkan kerana pengetua berhubungan dengan pelbagai pihak. Oleh itu, gaya kepimpinan pengetua banyak bergantung kepada pihak yang berinteraksi dengannya. Sebilangan besar guru di sesebuah sekolah akan mempunyai persepsi yang berbeza terhadap gaya kepimpinan pengetua. Kegagalan mendapatkan komitmen daripada guru boleh menimbulkan masalah besar kepada pentadbiran sekolah. Kekurangan komitmen ini boleh membawa kepada tingkah laku guru yang negatif. Keadaan ini tidak boleh diabaikan, dan pengetua bertanggungjawab untuk membimbing dan memotivasikan mereka untuk menjadi guru yang cemerlang dan menyumbang kepada pembangunan sekolah (Arumugam et al., 2015).

Pengetua harus mempertimbangkan sama ada gaya kepimpinan mereka boleh membuat perbezaan yang positif dalam setiap situasi (Mohd Akhmarudi, Siti Noor & Anis, 2020). Beban tugas guru yang semakin bertambah turut mengurangkan rasa komitmen guru kepada sekolah (Eshantee & Azlin, 2019). Menurut Anuratha dan Azlin (2021), beberapa dasar dan program baharu telah dilaksanakan di Malaysia bagi meningkatkan pencapaian sekolah. Guru perlu sentiasa berhadapan dengan tanggungjawab dan tugas baharu kesan daripada situasi ini. Bidang pendidikan yang sentiasa berubah telah membawa kesan buruk seperti ketidakpuasan hati guru terhadap kerja mereka, keengganan guru menyelesaikan tugas dan tekanan kerja guru meningkat. Menurut Amutha dan Aida Hanim (2021), ada sesetengah guru yang menentang perubahan, idea atau cadangan dan mempunyai tahap komitmen yang rendah. Oleh itu, *exit policy* telah diperkenalkan pada tahun 2015, agar guru-guru dalam keadaan selesa serta bermasalah mempunyai kesedaran bahawa kerjaya dalam bidang perguruan telah berubah dan tidak lagi terjamin (Rozi et al., 2016). Justeru itu, tujuan kajian ini adalah untuk mengesahkan sama ada persepsi ini tepat atau tidak dan seterusnya menentukan sejauh mana komitmen guru terhadap sekolah.

Selain itu, masih terdapat pemimpin sekolah yang tidak berkomunikasi secara dua hala, kurang berinteraksi dengan guru dan autonomi guru tidak dilaksanakan (Faridah & Khadijah, 2018). Tambahan pula, ada juga guru yang merasakan mereka kurang berkembang dalam mengenal pasti keupayaan mereka sendiri untuk berinovasi dan bertindak secara kreatif. Peranan kepimpinan transformasional yang lemah gagal mengekalkan komitmen guru terhadap matlamat sekolah. Menurut Saravanan dan Shahizan (2020), pemimpin sekolah yang kurang memotivasikan ahli organisasi mereka untuk menjadi pasukan yang proaktif akan mewujudkan persekitaran sekolah yang kurang berkomitmen kepada organisasi sekolah.

Konflik juga boleh timbul apabila pemimpin sekolah gagal untuk menerangkan dengan jelas dan khusus, tugas dan tanggungjawab berdasarkan kualiti, perspektif dan keperluan setiap individu sama ada guru atau kakitangan sokongan. Situasi ini akan menimbulkan kekeliruan dalam proses pengurusan sekolah dan menjejaskan perkembangan aktiviti

pendidikan di sekolah. Tahap kepemimpinan transformasional pengetua juga berbeza. Ada yang memiliki tahap yang tinggi dan ada yang memiliki tahap kepemimpinan transformasional sederhana (Gan, Aida & Norasmah, 2022).

Kajian ini diharapkan dapat memberi maklumat sebenar tentang amalan kepemimpinan transformasional pengetua dan hubungannya dengan komitmen guru. Kajian ini melihat secara empirikal amalan kepemimpinan transformasional pengetua dan hubungannya dengan komitmen guru di sekolah menengah. Pengkaji memfokuskan kepada tiga buah sekolah menengah di daerah Lundu, Sarawak bagi mengisi jurang kajian terdahulu yang wujud dari aspek lokasi. Justeru itu, sumbangan terhadap data empirikal dapat diberikan bagi meningkatkan tahap komitmen guru di Malaysia.

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti kepemimpinan transformasional pengetua dan hubungannya dengan komitmen guru dalam kalangan guru-guru sekolah menengah di daerah Lundu, Sarawak. Justeru, kajian ini penting bagi memberikan jawapan terhadap beberapa persoalan berikut:

- i. Apakah tahap kepemimpinan transformasional pengetua berdasarkan persepsi guru sekolah menengah?
- ii. Apakah tahap komitmen guru sekolah menengah?
- iii. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepemimpinan transformasional pengetua dengan tahap komitmen guru sekolah menengah?

Hipotesis nol yang dibentuk adalah “Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepemimpinan transformasional pengetua dengan tahap komitmen guru di sekolah”. Konteks kajian ialah sebuah Sekolah Amanah dan dua buah sekolah TS25 di daerah Lundu, Sarawak yang menjalankan program transformasi bagi melonjakkan prestasi sekolah.

2. Sorotan Literatur

2.1. Kepimpinan Transformasional

Kepimpinan merupakan unsur penggerak dalam organisasi seperti sekolah. Amalan kepemimpinan sangat mempengaruhi keberkesanan organisasi. Kejayaan sesebuah sekolah banyak bergantung kepada keupayaan pemimpinnya menguruskan organisasinya dengan jayanya. Transformasi ialah perubahan atau mengubah situasi ke dalam bentuk yang berbeza (Zahari, 2019). Menurut Bass (1985) dalam Siti Nazatul (2016), pemimpin transformasional berkebolehan untuk memotivasikan individu bagi mengubah nilai dan sikap mereka, seterusnya berkomitmen terhadap matlamat dan keperluan organisasi. Pendapat ini telah dibuktikan dengan kajian Anuratha dan Azlin (2021) bagi mendapatkan tahap kepemimpinan transformasional guru besar dan komitmen guru di sepuluh buah sekolah rendah di Zon Nilai, Negeri Sembilan. Selain hubungan positif dan sederhana kuat yang wujud antara kedua-dua pemboleh ubah ini, tahap komitmen guru dan amalan kepemimpinan transformasional guru besar juga sangat tinggi. Keadaan ini menunjukkan bahawa kepemimpinan transformasional seseorang pemimpin boleh memberi inspirasi kepada komitmen pengikut terhadap organisasi.

Kajian Khalip et al. (2014) mengesahkan kajian lepas apabila kepemimpinan transformasional diamalkan oleh pengetua ianya akan memberi impak kepada kecemerlangan sekolah di mana, terdapat perbezaan tahap dan dimensi kepemimpinan di sekolah menengah awam dan swasta. Selain itu, kajian oleh Nor Azlin, Mohd Izham dan

Jamalull Lail (2019) mendapati bahawa pengetua sekolah berprestasi tinggi di Selangor menguruskan sekolah tersebut dengan mengamalkan gaya kepimpinan transformasional dan memberikan impak yang bermakna kepada amalan komuniti pembelajaran profesional (KPP) di sekolah. Jamilah, Yahya dan Siti (2016) juga mendapati bahawa pelaksanaan kepimpinan transformasional dalam pentadbiran sekolah menghasilkan peningkatan kualiti guru. Ini mengesahkan korelasi positif antara kepimpinan transformasional dan peningkatan kemahiran serta kualiti guru yang akhirnya membawa kepada pengajaran dan pembelajaran yang lebih berkesan dan bermanfaat.

Di samping itu, satu pendekatan yang sesuai untuk mengatasi kelemahan amalan kepimpinan pengetua yang masih tidak selari dengan perubahan persekitaran terkini adalah dengan mempraktikkan kepimpinan transformasional dalam pentadbiran. Hal ini kerana pemimpin transformasional sering kali bertindak sebagai pemangkin kepada perubahan dalam sesebuah organisasi. Struktur organisasi sekolah yang kompleks memerlukan model kepimpinan sebegini terutamanya dari segi aspek pertimbangan dan perkembangan guru sebagai seorang individu. Transformasi sekolah akan membawa kepada kecemerlangan pedagogi dan prestasi murid. Keberhasilan ini diukur dengan komitmen dan dedikasi guru terhadap perpaduan, bertolak ansur dan mengambil bahagian dalam setiap usaha yang dilakukan oleh pengetua bagi mencapai kecemerlangan sekolah (Saifulazry et al., 2021).

2.2. Teori Kepimpinan Transformasional

Dalam kajian Jamal @ Nordin, Marinah dan Mahaliza (2019), kepimpinan transformasional terdiri daripada empat dimensi utama berikut:

i. Pengaruh Ideal/ Karisma (*Carisma or Idealized Influence*)

Pemimpin ini menunjukkan teladan, berkebolehan dan komited untuk membentuk visi dan misi organisasi, menyemai harga diri, memperoleh penghormatan dan meningkatkan keyakinan diri. Selain itu, pemimpin berkongsi risiko dengan pengikut, mengutamakan kepercayaan dan kesetiaan serta membangkitkan dan merangsang atau memotivasikan orang bawahan. Bass dan Avolio (2000) membahagikan dimensi pengaruh ideal kepada dua kategori: tingkah laku dan sifat.

ii. Motivasi Berinspirasi (*Inspirational Motivation*)

Pemimpin adalah teladan kepada pengikut. Dimensi ini mengukur keupayaan seseorang pemimpin untuk menyemai keyakinan terhadap visi dan nilai pemimpin. Pemimpin menggalakkan dan mempengaruhi pengikut untuk memastikan visi bersama, memfokus dan menyelaraskan tingkah laku dengan matlamat organisasi. Pengikut sanggup menumpukan lebih banyak masa untuk tugas mereka, mempunyai pandangan optimistik untuk masa depan dan percaya mereka boleh mencapai sesuatu.

iii. Rangsangan Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Pemimpin memberi inspirasi kepada pengikut untuk berfikir tentang apa yang perlu dilakukan dengan nilai dan kepercayaan mereka. Dimensi ini menggalakkan pengikut menyelesaikan masalah mereka sendiri dan dapat memikul tugas yang mencabar dengan lebih seronok. Pemimpin yang mempunyai gaya ini menggalakkan dan mempromosikan kreativiti dalam diri pengikut mereka.

iv. Pertimbangan Individu (*Individual Consideration*)

Pemimpin bertindak sebagai jurulatih dan mentor, memberikan maklum balas berterusan dan membina hubungan dengan pengikut untuk mencapai misi organisasi. Pertimbangan individu ialah ukuran sejauh mana seorang pemimpin menumpukan perhatian dan melihat keperluan perkembangan seseorang individu. Pemimpin juga melihat setiap pengikut sebagai individu yang mendapat perhatian, membentuk dan mengekalkan hubungan serta komunikasi dua hala.

Model kepemimpinan transformasional Bass and Avolio (2000) dipilih kerana ia menekankan pewujudan matlamat bersama, peningkatan komunikasi dan membuat keputusan secara kolaboratif. Gaya kepemimpinan ini bersesuaian dengan keperluan semasa dan perubahan dalam pendidikan khususnya mengenai kepentingan kepemimpinan pengetua yang berkait rapat dengan kejayaan sesebuah sekolah.

2.3. Komitmen Guru

Komitmen guru akan menyumbang kepada peningkatan pencapaian akademik murid. Hasil tingkah laku komitmen guru juga dapat mengurangkan masalah disiplin dalam kalangan murid, sekali gus mengubah sikap guru menjadi lebih positif terhadap kecemerlangan sekolah. Guru yang berkomitmen tinggi dan berdedikasi kepada sekolah sentiasa menepati jangkaan yang diberikan oleh sekolah kepada mereka. Menurut Dayangku Rodzianah dan Mohd Izham (2021), guru akan mempamerkan profesionalisme, mempunyai nilai dan etika kerja yang tinggi.

Kajian Amutha dan Ramli (2019) mendapati iklim sekolah dan tahap komitmen guru di sekolah rendah di kawasan Kajang adalah tinggi. Ini menunjukkan bahawa setiap sekolah sentiasa berusaha mengekalkan iklim yang menggalakkan komitmen guru yang tinggi. Dapatan kajian ini berbeza dengan Nurulaim dan Suhaida (2013), yang mendapati guru sekolah menengah di daerah Kangar, Perlis mempunyai tahap komitmen yang sederhana tinggi. Kajian Suhaili dan Khaliza (2016) mendapati bahawa guru wanita lebih komited terhadap profesion mereka berbanding guru lelaki. Selain itu, guru yang lebih muda mempunyai komitmen yang lebih rendah berbanding dengan guru yang lebih berpengalaman mengajar. Justeru itu, kajian ini cuba untuk menentukan sejauh mana komitmen guru di sekolah seterusnya melihat sama ada persepsi itu benar atau tidak.

2.4. Model Komitmen Organisasi

Menurut Meyer dan Allen (1991) dalam Amalina, Fatimah dan Wan Shahrazad (2017), konstruk psikologi yang dikenali sebagai "komitmen organisasi" merujuk kepada ciri-ciri hubungan pekerja dengan organisasi yang mempengaruhi keputusan mereka untuk kekal bersama organisasi. Terdapat tiga jenis komitmen organisasi iaitu komitmen afektif, berterusan dan normatif dalam Model Tiga Komponen Komitmen (Meyer & Allen, 1991). Komitmen afektif ialah keterikatan emosi kepada organisasi. Komitmen berterusan berkenaan dengan kos yang akan ditanggung oleh ahli sekiranya mereka meninggalkan organisasi dan tidak mencuba kerjaya lain. Komitmen normatif pula terhasil daripada rasa kewajipan terhadap organisasi dan keinginan untuk terus bekerja disebabkan tekanan daripada luar (Lily & Muhamad Suhaimi, 2020).

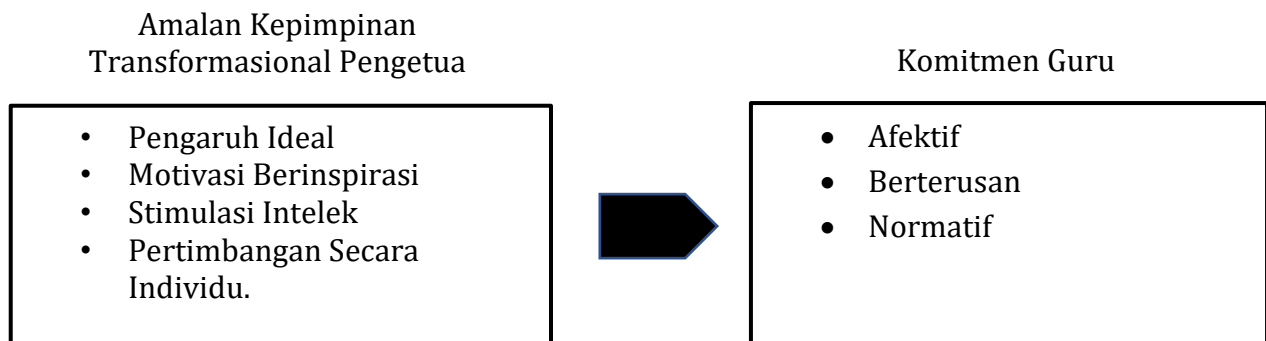
2.5. Kajian Lepas Hubungan Kepimpinan Transformasional Pengetua dan Komitmen Guru

Menurut [Abdul Ghani \(2005\)](#), komitmen dan prestasi guru boleh dipertingkatkan oleh pengetua yang menggunakan kepimpinan transformasional. Di samping itu, terdapat hubungan yang kuat, positif dan signifikan antara kepimpinan transformasional dan komitmen terhadap organisasi dalam kajian guru vokasional di Jordan oleh [Khasawneh, Omari, dan Abu-Tineh \(2012\)](#). Kajian [Siti Nazatul \(2016\)](#) di sekolah-sekolah menengah di daerah Gua Musang, Kelantan mendapati korelasi yang signifikan antara kepimpinan transformasional dengan komitmen guru PJK. Selain itu, kajian oleh [Sheeila dan Mohamed Yusoff \(2018\)](#) mendapati guru-guru di sekolah rendah SBT di Selangor berkomitmen tinggi, begitu juga dengan tahap amalan transformasional pengetua.

Kepimpinan transformasional boleh memberi kesan positif kepada pentadbiran dan pengurusan sekolah. Perubahan ini juga boleh meningkatkan motivasi dan komitmen guru seterusnya meningkatkan lagi keberkesanan sekolah. Walaupun dapat dilihat melalui pelbagai kajian, komitmen guru merupakan faktor penting yang mempengaruhi pencapaian sekolah, kajian yang lebih mendalam bagi mengkaji hubungan antara amalan kepimpinan transformasional pengetua dan komitmen guru diperlukan. Berdasarkan Teori dan Model yang telah dibincangkan, satu kerangka konseptual telah dibentuk.

Sepertimana yang ditunjukkan dalam [Rajah 1](#), amalan kepimpinan transformasional pengetua adalah pemboleh ubah tidak bersandar manakala komitmen guru adalah pemboleh ubah bersandar kajian.

Rajah 1: Kerangka Konseptual Kajian



Sumber: Dibina dan diadaptasi berdasarkan Model Kepimpinan Transformasional [Bass dan Avolio \(2000\)](#) dan Model Komitmen Organisasi [Meyer dan Allen \(1991\)](#)

3. Metod Kajian

3.1. Reka bentuk kajian

Reka bentuk kajian tinjauan melalui pendekatan kuantitatif telah digunakan dan soal selidik telah diedarkan kepada guru-guru sekolah menengah yang berkhidmat di daerah Lundu Sarawak. Kaedah kuantitatif adalah lebih munasabah dan sesuai digunakan kerana kajian ini merangkumi responden yang ramai ([Cohen, Manion & Morrison, 2000](#)). Kajian eksperimental digunakan dalam penyelidikan kuantitatif dan ujian statistik digunakan untuk menganalisis data numerika yang diperolehi ([Chua, 2011](#)). Data ini boleh digunakan untuk menguji teori, mewujudkan fakta, dan mewujudkan hubungan antara pemboleh

ubah. Seterusnya, untuk menunjukkan kebolehpercayaan, data-data ini mesti diukur. Menurut Creswell (2009), reka bentuk ini mempunyai kelebihan kerana sejumlah besar maklumat boleh dikumpulkan pada satu-satu masa, tidak sukar dikendalikan dan mempunyai kos yang rendah.

3.2. Populasi dan Persampelan

Populasi kajian terdiri daripada 225 orang guru dari tiga sekolah menengah di daerah Lundu, Sarawak. Amalan kepimpinan transformasional pengetua dan hubungannya dengan komitmen guru sekolah-sekolah menengah kebangsaan di daerah Lundu yang belum pernah dikaji menjadi fokus utama kajian ini. Menurut Portney dan Walkin (1993) dalam Azizi, Ismail dan Peter (2018), sampel adalah subset populasi yang dipilih untuk dikaji. Jadual penentuan saiz sampel Krejcie dan Morgan (1970) digunakan untuk menetapkan jumlah sampel kajian. Mengikut pengiraan tersebut, bagi saiz populasi 225 (dibundarkan kepada 230), bilangan sampel yang diperlukan dalam kajian ini ialah 144. Responden daripada populasi dipilih melalui kaedah pensampelan rawak yang mudah.

3.3. Instrumen kajian

Maklumat demografi responden, amalan kepimpinan transformasional pengetua, dan tahap komitmen guru akan dikumpulkan menggunakan instrumen soal selidik. Soalan tentang jantina responden, umur, pengalaman mengajar, dan tempoh berkhidmat di sekolah kajian disertakan dalam bahagian demografi. Amalan kepimpinan transformasional pengetua diukur menggunakan dimensi seperti pertimbangan individu, rangsangan intelektual, motivasi berinspirasi dan pengaruh ideal. *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), yang dibangunkan oleh Avolio dan Bass (2004) dan diadaptasi daripada kajian Habib dan Zaimah (2012), digunakan untuk mengukur amalan kepimpinan transformasional pengetua. Tiga dimensi yang digunakan untuk menentukan tahap komitmen guru di sekolah ialah komitmen afektif, komitmen berterusan, dan komitmen normatif. Item-item soalan telah diadaptasi dan diubah suai daripada kajian Saravanan dan Shahizan (2020) dan diselaraskan dengan instrumen dalam *TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide* oleh Meyer dan Allen (2004).

3.4. Kesahan dan Kebolehpercayaan

Amalan kepimpinan transformasional pengetua diukur dengan menggunakan dua puluh item yang mempunyai nilai *Alpha Cronbach* = 0.893. Manakala dua puluh empat item untuk mengukur tahap komitmen guru mempunyai nilai *Alpha Cronbach* = 0.95. Berdasarkan Bond dan Fox (2015) dalam Gan, Aida dan Norasmah (2022), skor *Alpha Cronbach* antara 0.70 sehingga 1.00 bermaksud instrumen baik dan boleh diterima.

3.5. Pengumpulan dan Pengukuran Data

Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) dan Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak (JPN Sarawak) telah memberikan kelulusan sebelum pagedaran soal selidik berbentuk *google form* kepada guru yang terlibat dalam kajian. Di samping itu, tujuan kajian dijalankan telah dijelaskan di dalam borang soal selidik. Proses mengumpul data mengambil masa selama tiga minggu bagi memberi responden masa yang mencukupi untuk menjawab soalan. Perisian *Statistical Package for Social Science* (SPSS) versi 26.0 kemudiannya digunakan untuk menganalisis data menggunakan statistik deskriptif dan inferensi. Menurut Norsyamimi dan

Mohammad Mujaheed (2019), perisian ini digunakan untuk mempercepatkan proses analisis data dan memastikan data yang tepat diperoleh bersesuaian dengan objektif kajian.

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk memudahkan dan menjelaskan data pemboleh ubah. Sisihan piawai, peratusan, kekerapan dan nilai min semuanya diukur menggunakan pendekatan ini. Penggunaannya yang meluas adalah disebabkan oleh kesederhanaan dan kebolehfahaman data yang diperoleh. Menurut Creswell (2009), kaedah biasa untuk menerangkan respons semua peserta kajian terhadap item instrumen ialah nilai min. Dalam kajian ini, interpretasi skor min kajian dipaparkan dalam Jadual 1.

Jadual 1: Interpretasi Skor Min

Min skor	Tahap
1.00 – 1.89	Sangat Rendah
1.90 – 2.69	Rendah
2.70 – 3.49	Sederhana
3.50 – 4.29	Tinggi
4.30 – 5.00	Sangat Tinggi

Sumber: Ng dan Norazah (2021)

Analisis statistik inferensi yang dijalankan ialah Korelasi Pearson. Hubungan antara pemboleh ubah tidak bersandar dan bersandar boleh ditentukan oleh Pekali Korelasi Pearson (r). Nilainya akan menandakan arah dan kewujudan hubungan di antara dua pemboleh ubah tersebut. Jadual 2 menunjukkan interpretasi nilai pekali korelasi yang digunakan dalam kajian ini.

Jadual 2: Interpretasi Nilai Pekali Korelasi

Pekali korelasi (r)	Tahap Hubungan
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 diabaikan

Sumber: Gan, Aida dan Norasmah (2022)

4. Dapatan Kajian

4.1. Demografi Responden

Kajian ini telah melibatkan 144 orang guru yang berkhidmat di sekolah menengah daerah Lundu, Sarawak. Majoriti responden dalam kajian ini adalah guru perempuan iaitu seramai 89 orang (61.8%) berbanding 55 orang (38.2%) guru lelaki. Perbezaan jantina antara guru lelaki dan perempuan adalah signifikan, dengan perbezaan peratusan sebanyak 23.6%. Julat umur guru-guru yang dikaji menunjukkan bahawa bilangan guru yang paling ramai adalah dalam kumpulan umur 31 – 40 tahun, dengan sejumlah 49 orang (34.0%), diikuti oleh mereka yang berumur 41 – 50 tahun, yang merangkumi 45 orang (31.3%). Kumpulan umur terkecil adalah terdiri daripada guru yang berumur 51 – 60 tahun, dengan hanya 24 orang (16.7%). Menurut tinjauan, 47 (32.6%) orang responden mempunyai pengalaman mengajar antara 1 hingga 10 tahun, manakala 45 (31.3%) orang

responden mempunyai antara 11 hingga 20 tahun dan 40 (27.8%) orang responden mempunyai 21 hingga 30 tahun. Hanya 12 (8.3%) orang responden mempunyai pengalaman mengajar melebihi 31 tahun. Akhir sekali, bagi tempoh berkhidmat di sekolah semasa, majoriti guru (36.1% atau 52 orang) telah berkhidmat 1 – 10 tahun, manakala peratusan terendah (18.8% atau 27 orang) adalah guru yang telah berkhidmat antara 11 – 15 tahun.

4.2. Tahap Amalan Kepimpinan Transformasional Pengetua

Nilai min tahap amalan kepimpinan transformasional pengetua, sisihan piawai berserta interpretasi ditunjukkan dalam [Jadual 3](#). Tahap amalan kepimpinan transformasional pengetua keseluruhannya berada pada tahap tinggi (Min=4.01, SP=.56). Berdasarkan [Jadual 3](#) tersebut, kesemua dimensi berada pada tahap tinggi, dengan pengaruh ideal mempunyai skor min tertinggi (Min=4.15, SP=.62), diikuti dengan motivasi berinspirasi (Min=4.03, SP=.60), dimensi rangsangan intelektual (Min=4.00, SP=.63), dan yang terakhir dimensi pertimbangan berasaskan individu (Min=3.87, SP=.65). Dapatan ini menunjukkan bahawa di bawah kepimpinan transformasional, pengetua cenderung mengamalkan amalan yang memberikan pengaruh ideal kepada guru berbanding amalan-amalan lain.

Jadual 3: Tahap Amalan Kepimpinan Transformasional Pengetua

Dimensi	Min	Sisihan Piawai	Interpretasi
Pertimbangan Berasaskan Individu	3.87	.65	Tinggi
Rangsangan Intelektual	4.00	.63	Tinggi
Motivasi Berinspirasi	4.03	.60	Tinggi
Pengaruh Ideal	4.15	.62	Tinggi
Tahap Keseluruhan	4.01	.56	Tinggi

4.3. Tahap komitmen guru

Nilai min, sisihan piawai dan interpretasi tahap komitmen guru di sekolah ditunjukkan dalam [Jadual 4](#). Guru-guru di sekolah-sekolah tersebut mempunyai tahap komitmen keseluruhan yang tinggi (Min=3.54, SP=.60). Berdasarkan [Jadual 4](#) tersebut, dimensi komitmen afektif berada pada tahap tinggi (Min=3.84, SP=.69), diikuti dengan dimensi komitmen berterusan (Min=3.45, SP=.76) dan dimensi komitmen normatif (Min=3.26, SP=.80) yang kedua-duanya berada pada tahap sederhana.

Jadual 4: Tahap komitmen guru

Dimensi	Skor Min	Sisihan Piawai	Interpretasi
Komitmen Afektif	3.84	.69	Tinggi
Komitmen Berterusan	3.45	.76	Sederhana
Komitmen Normatif	3.26	.80	Sederhana
Tahap Keseluruhan	3.54	.60	Tinggi

4.4. Hubungan Amalan Kepimpinan Transformasional Pengetua dengan Komitmen Guru

Dapatan analisis ujian Korelasi Pearson terhadap amalan kepimpinan transformasional pengetua dan hubungannya dengan komitmen guru ditunjukkan dalam [Jadual 5](#). Amalan kepimpinan transformasional pengetua dan komitmen guru mempunyai korelasi yang

kuat dan signifikan, dengan nilai Korelasi Pearson, $r = 0.504$, $p < 0.01$. Dengan dapatan ini, maka hipotesis nol (H_0) kajian ditolak.

Jadual 5: Hubungan Amalan Kepimpinan Transformasional Pengetua dengan Komitmen Guru

		Kepimpinan Transformasional Pengetua	Komitmen Guru
Kepimpinan Transformasional Pengetua	Korelasi Pearson	1	.504**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	144	144

** . Signifikan pada aras keyakinan $p < 0.01$ (2-tailed).

5. Perbincangan

Secara umumnya, dengan berpandukan Model Kepimpinan Transformasional Bass and Avolio (2000) serta Model Komitmen Organisasi Meyer dan Allen (1991) kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti kepimpinan transformasional pengetua dan hubungannya dengan komitmen guru sekolah menengah.

5.1. Tahap Amalan Kepimpinan Transformasional Pengetua

Dapatan kajian terhadap tahap amalan kepimpinan transformasional pengetua secara keseluruhannya adalah tinggi. Pengetua mengamalkan setiap satu daripada dimensi kepimpinan transformasional. Pengetua di sekolah-sekolah yang dikaji paling kerap mengamalkan amalan yang berada di bawah dimensi pengaruh ideal. Dimensi pengaruh ideal menunjukkan dapatan min yang paling tinggi berbanding dimensi-dimensi yang lain. Menurut Khalip et al. (2014), pengetua secara umumnya berperanan sebagai *role model* dengan berpegang kepada nilai-nilai utama dan sentiasa menyatakan visi dan misi sekolah. Selain itu, pengetua juga berperanan sebagai teladan dengan mempamerkan tingkah laku yang terpuji seperti kerja keras, inisiatif, keberanian, dan kesediaan untuk mengambil risiko apabila mengambil tindakan. Dapatan ini turut disokong oleh kajian Gan, Aida dan Norasmah (2022) di Sekolah Tinggi Persendirian Cina Negeri Johor yang telah menunjukkan dimensi yang tertinggi adalah pengaruh ideal.

Selain itu, dapatan kajian juga menjelaskan bahawa pengetua-pengetua di daerah Lundu secara keseluruhannya mengamalkan tahap amalan kepimpinan transformasional yang tinggi. Kesemua dimensi amalan kepimpinan transformasional diamalkan oleh pengetua berada pada tahap tinggi. Dapatan kajian ini turut seiring dengan dapatan kajian Nor Azlin, Mohd Izham dan Jamalull Lail (2019) dengan kesemua dimensi kepimpinan transformasional berada pada tahap tinggi.

5.2. Tahap Komitmen Guru

Seterusnya, dapatan kajian ini menunjukkan skor min dimensi komitmen afektif adalah yang tertinggi. Keadaan ini menunjukkan ianya selari dengan kajian oleh Sheeila dan Mohamed Yusoff (2018) di sekolah rendah SBT di Selangor yang menunjukkan bahawa komitmen afektif adalah yang tertinggi. Menurut Rogis dan Hazril (2017), peningkatan komitmen afektif seseorang terhadap organisasi secara langsung dipengaruhi oleh peningkatan keterikatan mereka terhadap kerja mereka. Dapatan ini turut disokong oleh kajian Tang dan Tengku Ahmad (2015), yang menunjukkan guru mempunyai tahap

komitmen afektif yang tinggi. Hal ini bermakna guru-guru tersebut mempunyai perhubungan yang positif dengan sekolah, berkomitmen, setia dan membentuk kecenderungan selari dengan objektif, misi dan visi sekolah (Bustang, Kadir & Azahan, 2020). Walau bagaimanapun, komitmen afektif pula mempunyai min yang paling rendah dalam kajian yang dijalankan di sebuah sekolah menengah di daerah Kangar, Perlis oleh Nurulaim dan Suhaida (2013).

5.3. Hubungan Amalan Kepimpinan Transformasional Pengetua dengan Komitmen Guru

Amalan kepimpinan transformasional pengetua berkait rapat dengan komitmen guru. Terdapat skor korelasi yang kuat dan positif dalam dapatan kajian. Ini menunjukkan komitmen guru terhadap tugas dan tanggungjawab mereka akan meningkat hasil daripada amalan kepimpinan transformasional pengetua yang tinggi. Kajian ini konsisten dengan kajian Zahari (2019) terhadap guru Sekolah Rendah Jenis Kebangsaan Cina (SJKC) di daerah Hilir Perak. Kajian ini mendedahkan korelasi yang kuat dan signifikan antara komitmen guru dan kepimpinan transformasional guru besar. Secara umumnya, penemuan kajian ini menunjukkan bahawa amalan kepimpinan transformasional pengetua boleh memberi kesan kepada komitmen guru.

Terdapat korelasi positif antara kepimpinan transformasional dan transaksional pengetua terhadap komitmen guru, menurut kajian Walker (2013) dalam Siti Nazatul (2016) yang bertajuk "Penyiasatan Faktor-faktor Berkaitan dengan Komitmen Guru terhadap Organisasi" dan dijalankan di lima buah sekolah menengah luar bandar di Selatan Amerika. Keadaan ini bermakna sekiranya guru berkomitmen dan yakin dengan kemampuan pengetua, maka produktiviti sekolah akan meningkat seterusnya membawa kepada kecemerlangan sekolah.

6. Implikasi Kajian

Kesediaan guru terhadap perubahan dasar perlu dipantau oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) yang merangka dan menyebarkan luaskannya melalui Jabatan Pendidikan Negeri (JPN). Salah satu kriteria yang terkandung dalam Standard Kualiti Pendidikan Malaysia Gelombang 2 (SKPMg2) ialah memastikan kualiti kepimpinan berimpak tinggi dan ianya dijadikan sebagai panduan bagi mencapai kualiti dalam pendidikan. Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti (JNJK) merupakan antara badan yang merangka dasar dan bertanggungjawab menetapkan piawaian SKPMg2.

Teori dan Model Kepimpinan Transformasional Bass dan Avolio (2000) digunakan sebagai asas untuk mengkaji amalan kepimpinan transformasional pengetua. Kekuatan pengetua dapat ditonjolkan melalui dimensi kepimpinan transformasional berdasarkan keperluan dan anjakan dalam pendidikan di sekolah. Tiga dimensi dalam Model Komitmen Meyer dan Allen (1991) yang mengukur komitmen guru dapat diperkukuhkan melalui kajian ini juga.

Apabila bidang pendidikan menjadi semakin kompleks, pemimpin pendidikan mesti memahami dan menilai semula konsep kepimpinan dan pengurusan untuk menangani cabaran baharu. Mereka perlu lebih fleksibel dalam menghadapi dan menangani pelbagai isu pendidikan khususnya dalam menghadapi krisis baharu dan global. Namun, kegagalan pengetua melakukan sedemikian, akan menghalang beberapa matlamat utama pendidikan seperti memastikan pemimpin pendidikan mengutamakan peranan mereka

sebagai pemimpin instruksional dengan mengimbangnya bersama-sama dengan tanggungjawab lain yang ada. Oleh itu, misi dan visi KPM juga akan terjejas sekiranya proses penyesuaian kepada persekitaran baharu gagal.

Kemahiran kepimpinan guru dapat diasah dengan adanya konsep perkongsian kepimpinan dalam kepimpinan transformasional seterusnya guru mampu mempamerkan tanggungjawab kepimpinan khususnya dalam mengurus pengajaran dan pembelajaran. Guru sentiasa menghadapi pelbagai cabaran dalam tuntutan profesion perguruan. Oleh itu, guru perlu mempunyai jati diri dan kebolehsuaian yang kukuh. Pembangunan profesionalisme guru yang melibatkan pembangunan kecerdasan emosi dan sosial dapat dilaksanakan. Sebarang perubahan yang diharapkan dari segi sikap guru boleh dipertingkatkan melalui latihan dan pemahaman tentang kepentingan untuk berubah. Guru adalah agen perubahan, dan mereka adalah salah satu penyumbang utama kepada kelancaran dan kejayaan fungsi perubahan dan transformasi pendidikan.

Bagi pihak PPD, JPN dan KPM, kajian ini penting kerana ia dapat mengenal pasti isu yang dihadapi oleh pengetua dan dinilai oleh pihak yang berkepentingan. Kajian ini diharapkan dapat digunakan dalam reka bentuk dan perancangan program latihan kepimpinan untuk pengetua. Institut Aminuddin Baki, yang bertanggungjawab melatih pengetua dan guru besar, semasa melaksanakan kurikulum NPQEL dalam kalangan pentadbir, perlu menumpukan perhatian kepada penambahbaikan gaya kepimpinan pentadbiran dengan menekankan faktor pengurusan sumber manusia.

6.1. Limitasi dan Cadangan Kajian Lanjutan

Kajian akan datang dicadangkan menggunakan pendekatan kualitatif untuk mengkaji konstruk kepimpinan transformasional bagi meningkatkan ketepatan dan kedalaman dapatan. Bagi mendapatkan pemahaman yang lebih menyeluruh tentang kepimpinan transformasional pengetua dan komitmen guru; pemerhatian, semakan dokumen dan temu bual perlu dilaksanakan. Selain itu, dengan memperluaskan lagi populasi dan sampel kajian, kajian lanjutan boleh dijalankan ke atas kepimpinan transformasional dan komitmen guru merentasi pelbagai negeri atau daerah. Tambahan pula, kajian perbandingan boleh dijalankan untuk membandingkan amalan kepimpinan transformasional pengetua dan komitmen guru dalam kalangan guru di sekolah atau daerah yang berbeza. Akhir sekali, untuk mendapatkan pemahaman dan gambaran yang lebih mendalam tentang hubungan dan pengaruh antara pemboleh ubah dan mediator, ujian inferensi yang lebih kompleks boleh dilakukan.

7. Kesimpulan

Kesimpulannya, kajian ini telah mengkaji hubungan antara kepimpinan transformasional pengetua dengan komitmen guru. Dapatan menunjukkan bahawa tahap amalan kepimpinan transformasional pengetua dan tahap komitmen guru adalah tinggi. Tambahan pula, kajian menunjukkan hubungan positif yang kuat dan signifikan antara kedua-dua pemboleh ubah, menonjolkan potensi kesan amalan kepimpinan transformasional terhadap komitmen guru. Implikasi kajian ini merangkumi dasar, teoritikal dan praktikal untuk pengetua dan guru serta kursus dan latihan. Selain itu, kajian ini juga menyumbang data empirikal kepada bidang kepimpinan transformasional dan komitmen guru. Seterusnya, pemikir dan pengamal pendidikan perlu memperluaskan asas pengetahuan tentang hubungan antara kepimpinan transformasional dan komitmen guru. Hasil kajian yang lebih terperinci mengenai hubungan antara kedua-duanya dalam

organisasi yang dinamik akan menjadi warisan bagi generasi pemimpin organisasi pendidikan pada masa depan.

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

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

Penghargaan (*Acknowledgement*)

Terima kasih diucapkan kepada Prof. Dato' Dr. Norazah Mohd Nordin selaku penyelia atas bimbingan yang diberikan sepanjang pelaksanaan kajian ini serta semua responden dan pelbagai pihak yang terlibat dalam menjayakan kajian ini.

Kewangan (*Funding*)

Kajian dan penerbitan ini tidak mendapat sebarang tajaan mahupun bantuan kewangan.

Konflik Kepentingan (*Conflict of Interest*)

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

Rujukan

- Abdul Ghani, A. (2005). Kepimpinan transformasi pengetua dan penggantian kepimpinan sebagai penentu komitmen terhadap organisasi dan perlakuan warga organisasi pendidikan. *Jurnal Pendidik dan Pendidikan*, 20, 53-68.
- Amalina, I., Fatimah Wati, H., & Wan Shahrazad, W.S. (2017). Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dalam kalangan guru sekolah. *International Research Journal of Education and Sciences (IRJES)*, 1(1), 51-54.
- Amutha, A., & Ramli, B. (2019). Hubungan iklim sekolah dengan komitmen guru di Zon Kajang. *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship (GBSE)*, 5(16), 101-111.
- Amutha, M. T., & Aida Hanim, A. H. (2021). Transformasi guru besar dan komitmen guru sekolah tamil di daerah Klang, Selangor. *International Journal of Education and Pedagogy (IJEAP)*, 3(1), 49-70.
- Anuratha, M., & Azlin, N. M. (2021). Kertas kajian: Kepimpinan transformasional guru besar dan komitmen guru di Zon Nilai, Negeri Sembilan. *5TH International Conference on Business Studies and Education (ICBE)*, 22-29.
- Arumugam, R., Cheah, H. M., Yahya, D., Yaakob, D., & Rozlina, K. (2015). Relationship between principals' transformational leadership style and secondary school teachers' commitment. *Asian Social Science*, 11(15), 221-228.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set (3rd ed.)*. Redwood City, CA: Mindgarden.

- Azizi, Y., Ismail, M., & Peter, V. (2018). Pengaruh media berunsur agresif dan kesannya terhadap tingkah laku pelajar sekolah. *Proceedings of International Conference on Applied Psychology Counseling and Social Work*. https://www.researchgate.net/publication/329182558_Pengaruh_Media_Berunsur_Agresif_Dan_Kesannya_Terhadap_Tingkah_Laku_Pelajar_Sekolah_Menengah.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership Studies*, 7(3), 18–40.
- Bond, T. G., & Fox, C. M. (2015). *Applying The Rasch Model Fundamental Measurement in the Human Sciences*. Edisi ke-3. New York: Routledge.
- Bustang, B., Kadir, A., & Azahan, A. (2020). Komitmen dalam pengurusan kualiti di sekolah: konsep dan kerelevannya. *Akademika*, 90(3), 71-83.
- Chua, Y. P. (2011). *Kaedah Penyelidikan*. Selangor: McGraw Hill (Malaysia) Sdn. Bhd.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2000). *Research Method in Education*. Edisi ke-6. New York: Routledge.
- Creswell, J.W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Edisi ke-3. California: SAGE Publications.
- Dayangku Rodzianah, A. A., & Mohd Izham, M. H (2021). Tahap amalan kepimpinaninstruksional guru besar dan hubungannya dengan tahap komitmen guru. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 6(2), 135-151.
- Eshantee, E., & Azlin, N. M. (2019). Amalan kepimpinan instruksional guru besar dan komitmen kerja guru di Zon Lambir Daerah Miri. *International Conference of Future Education and Advances (ICOFEA 2019)*, 124-131.
- Faridah, M. N., & Khadijah, D. (2018). Hubungan antara kepimpinan transformasi Guru Besar mengikut perspektif guru dengan komitmen guru terhadap sekolah. *Fikiran Masyarakat*, 6(2), 96-100.
- Gan, C. S., Aida Hanim A. H., & Norasmah O. (2022). Hubungan Kepimpinan Transformasional Pengetua dan Kepuasan Kerja Guru Sekolah Tinggi Persendirian Cina Di Negeri Johor. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 4(1), 56-69.
- Habib, I., & Zaimah, R. (2012). Amalan kepimpinan transformasi pengetua dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru. *Prosiding Perkem VII*, 2 : 1471- 1478.
- Jamal @ Nordin, Y., Marinah, A., & Mahaliza, M. (2019). Tingkahlaku kepimpinan transformasi di sekolah rendah luar bandar. *EDUCATUM – Journal of Social Science (EJOSS)*, 5(1), 15-23.
- Jamilah, M., Yahya, D., & Siti Noor, I. (2016). Kepimpinan transformasional dan kualiti guru generasi 'Y'. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 3(1), 29-42.
- Khalip, M., Hamidah, Y., Jamal @ Nordin, Y., & Suriani, A. H. (2014). Kepimpinan transformasional pengetua: perbandingan antara sekolah menengah awam dan swasta cemerlang. *Management Research Journal*, 3, 120-139.
- Khasawneh, S., Omari, A., & Abu-Tineh, A. M. (2012). The relationship between transformational leadership and organizational commitment: The case for vocational teachers in Jordan. *Educational Management Administration & Leadership*, 40(4), 494-508.
- Krejcie, R. V, & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Lily, J. B., & Muhamad Suhaimi, T. (2020). Budaya sekolah: hubungannya dengan komitmen guru. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 5(10), 207-216.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (2004). *TCM Employee Commitment Survey. Academic Users' Guide 2004*. Department of Psychology, University of Western Ontario.
- Mohd Akhmarudi, M. Y., Siti Noor, I., & Anis Salwa, A. (2020). Kepimpinan transformasional, kepuasan kerja guru dan peranan iklim sekolah sebagai mediator. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 7(2), 1-11.
- Mohd Zainuddin, Z., Siti Noor, I., Yahya, D., & Wan Rosni, W. Y. (2021). Hubungan antara kepimpinan transformasional dengan keberkesanan sekolah di sekolah-sekolah TS25 daerah Gua Musang Kelantan. *International Journal of Education, Psychology and Counselling (IJEPC)*, 6(42), 204-214.
- Ng, H. T., & Norazah M. N. (2021). Tahap amalan kepimpinan transformasional guru besar dan tahap kepuasan kerja guru sekolah rendah. *Jurnal Penyelidikan Sains Sosial (JOSSR)*, 4(13), 85-98.
- Norsyamimi, N., & Mohammad, M. H. (2019). Kerangka Kaedah Kajian Penyelidikan: Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Prestasi Kerja. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 4(7), 111-121.
- Nor Azlin, I., Mohd Izham, M. H., & Jamalull Lail A. W. (2019). The relationship between leadership style of high performance school towards Professional Learning Community (PLC). *Creative Education*, 10, 2742-2749.
- Nurulaim, A. Z., & Suhaida, A. K. (2013). Komitmen guru terhadap sekolah menengah di daerah Kangar, Perlis. *Seminar pasca siswazah dalam pendidikan (GREDEC 2013)*: 83-87.
- Portney, L. G., & Watkins, M. P. (1993). *Foundations of Clinical Research: Applications to Practice*. Appleton & Lange: Connecticut.
- Rogis, B., & Hazril, I. I. (2017). Kecerdasan emosi dan komitmen afektif: peranan keterikatan kerja sebagai pengantara. *Jurnal Pengurusan*, 49, 103-115.
- Rozi, M., Abd Latif, K, Sofiah, Z., & Faezah, M. N. (2016). Komitmen guru dan kepuasan kerja guru di sekolah menengah harian berprestasi tinggi dan berprestasi rendah di daerah Kota Bharu, Kelantan. *Proceeding of ICECRS 2016*, 863-874.
- Saifulazry, M., Irma, W. O., Mohd, A. I., Mohd Sohaimi. E., Azlan, S. A. @ Raymond, M., Muhammad, S. Y., & Romzi, A. (2021). Implementasi kepimpinan transformasi dalam kalangan pentadbir sekolah di daerah Sandakan: satu tinjauan. *Journal of Islamic, Social, Economics and Development (JISED)*, 6(38), 202-216.
- Saravanan, M., & Shahizan, H. (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), 136-150.
- Sheeila, K., & Mohamed Yusoff, M. N. (2018). Kepimpinan transformasi guru besar dan komitmen guru di Sekolah Rendah Berprestasi Tinggi (SBT) di Negeri Selangor. *LSP-GABC 2018 International Conference*. <https://seminar.utmspace.edu.my/lspgabc2018/Doc/14.pdf>.
- Siti Nazatul, N. A. (2016). Hubungan antara gaya kepimpinan transformasi pengetua dengan komitmen guru PJK di sekolah-sekolah menengah daerah Gua Musang, Kelantan. *Proceeding of ICECRS 2016*, 123-130.
- Suhaili, M. Y., & Khaliza, S. (2016). Tahap iklim sekolah, tahap komitmen guru serta hubungan di antara iklim sekolah dengan komitmen guru sekolah-sekolah menengah daerah Machang, Kelantan. *Proceeding of ICECRS 1 2016*, 635-646.
- Surayati, Z., & Mohd Yusof, A. (2022). Program transformasi sekolah 2025 (TS25): hubungan amalan kepimpinan transformasional pengetua dan guru besar dengan kepuasan kerja guru sekolah kohort 1 zon selatan. *Jurnal Kesidang*, 7, 224-236.
- Walker, V. (2013). *An investigation of factors related to teachers' organizational commitment in rural high schools*. Ph.D Dissertation, Mercer University.

- Tang, K. N., & Tengku Ahmad, B. R. H. (2015). Hubungan kepemimpinan etika, komitmen afektif, penglibatan kerja dan sokongan organisasi. *Kajian Malaysia*, 33(1), 93-119.
- Zahari, H. (2019). Hubungan kepimpinan transformasi guru besar dengan komitmen kerja guru dalam kalangan guru-guru sekolah rendah jenis kebangsaan cina (SJKC) di daerah Hilir Perak. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 4(31), 116-130.