

Amalan Kepemimpinan Transformasi Pengetua dan Implikasinya Terhadap Kepuasan Kerja Guru Bimbingan dan Kaunseling di Zon Selatan Malaysia

Indran Subrumanian, Mohammad Aziz Shah Mohamed Arip, Thiruchelvan Koundyannan dan Nurul Fadly Habidin

Abstract – Kepemimpinan transformasi pengetua memainkan peranan penting dalam menggerakkan guru bimbingan dan kaunseling (GBK) untuk menghadapi perubahan yang berlaku dalam organisasi di sekolah. Bidang tugas dan suasana persekitaran kerja GBK di sekolah yang semakin rumit dan kompleks memberi impak kepada kepuasan kerja mereka. Ketidaktepatan pemahaman peranan dan tugas GBK dalam kalangan Pengetua telah menyebabkan perkhidmatan bimbingan dan kaunseling di sekolah masih menjadi tanda tanya. Kajian ini bertujuan untuk menentukan hubungan antara kepemimpinan transformasi pengetua dengan kepuasan kerja GBK. Pemboleh ubah kepemimpinan transformasi pengetua melibatkan empat dimensi iaitu karisma, merangsang intelek, bertimbang rasa secara individu dan motivasi berberinspirasi manakala kepuasan kerja GBK melibatkan enam dimensi fisiologi, keselamatan, hubungan, fasiliti, kebajikan dan kewangan. Kajian ini adalah berbentuk tinjauan yang menggunakan soal selidik yang diedarkan melalui Google Form. Seramai 122 orang GBK sekolah menengah yang terlibat dalam program Transformasi Sekolah (TS25) di zon Selatan Malaysia. Guru-guru bimbingan dan kaunseling dipilih secara rawak dari negeri Johor, Melaka, dan Negeri Sembilan yang mempunyai bilangan sekolah terbanyak yang terlibat dengan program TS25. Analisis data dilaksanakan menggunakan SPSS Versi 29 yang melibatkan korelasi pearson. Dapatan kajian menunjukkan dimensi tahap kepemimpinan pengetua semuanya berada dalam tahap yang tinggi manakala tahap kepuasan kerja GBK semuanya berada dalam tahap sangat tinggi kecuali dimensi fasiliti. Analisis korelasi pearson menunjukkan terdapat hubungan yang positif secara kesignifikan antara kepemimpinan transformasi pengetua dengan dimensi kepuasan kerja GBK iaitu fisiologi, keselamatan, hubungan, kebajikan dan kewangan kecuali dimensi fasiliti. Implikasi kajian menunjukkan kepemimpinan transformasi pengetua dapat meningkatkan kepuasan kerja dalam kalangan GBK dan menambah baik perkhidmatan unit bimbingan dan kaunseling yang berkualiti di sekolah.

Kata kunci– Kepemimpinan Transformasi, Kepuasan Kerja, Pengetua, Guru Kaunseling

I. PENGENALAN

Bidang pendidikan diberikan keutamaan sebagai agenda penting dalam perbelanjaan negara. Peruntukan besar

Indran Subrumanian, Institut Aminuddin Baki (IAB), Malaysia (Email: indran1975@iab.edu.my).
Mohammad Aziz Shah Mohamed Arip PhD, Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI), Malaysia (Email: aziz.shah@fpm.upsi.edu.my).
Thiruchelvan Koundyannan PhD, Jemaah Nazir Negeri Sembilan (JNNS) (Email: thiru.elvan@gmail.com).
Nurul Fadly Habidin PhD, Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI), (Email: fadly@fpe.upsi.edu.my).

iaitu sejumlah RM 55.6 bilion diperuntukkan untuk bidang pendidikan. Sebilangan daripada peruntukan diagihkan untuk pembangunan profesional pemimpin sekolah dan pemimpin pertengahan termasuk ketua guru bimbingan dan kaunseling (GBK). Membangunkan profesionalisme pemimpin sekolah dan guru adalah merupakan salah satu fungsi Institut Aminuddin Baki (IAB). IAB melaksanakan latihan dan kursus pembangunan profesionalisme selama sekurang-kurangnya tiga hari kepada pemimpin sekolah dan ketua GBK. Walaupun demikian, terdapat pelbagai permasalahan isu yang wujud dalam pelaksanaan perkhidmatan bimbingan dan kaunseling seperti konflik kerja buat, komitmen pemimpin sekolah dan kepuasan kerja guru kaunseling (Jaafar Sidek Latif, 1995; Zawawi Jahaya, 1999; Faridah Mohd Fauzi, 2000; Arumugam Krishnan, 2010, dan Andriani, Kesumawati dan Kristiawan, 2018).

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 telah termaktub dalam Standard Kualiti Pendidikan Malaysia Gelombang 2 (SKPMg2) (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.

Kajian-kajian lepas turut 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 dan Bayong, 2018). Dapatan yang berbeza dilaporkan oleh Andriani, Kesumawati dan 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 itu, GBK turut menghadap pelbagai isu seperti cabaran menangani permasalahan manusia yang pelbagai

yakni murid, rakan sekerja dan guru serta ibu bapa (Tengku Muda, 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 daripada pihak Jemaah Nazir Sekolah (2022) juga menyatakan bahawa kefungsiannya perkhidmatan bimbingan dan kaunseling di sekolah berada di tahap membimbangkan dan masih terdapat PGB dan GBK yang kabur dengan peranan dan fungsi unit bimbingan dan kaunseling (UBK) di sekolah. Oleh itu, satu kajian perlu dilaksanakan bagi melihat pengaruh amalan kepemimpinan transformasi pemimpin sekolah terhadap GBK di sekolah yang terlibat dengan Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25). Tuntasnya, kajian ini diperlukan untuk mengenal pasti kesan kepemimpinan transformasi pengetua terhadap kepuasan kerja GBK.

Kesimpulannya, kajian ini dapat menjawab persoalan-persoalan berikut:

1. Apakah tahap kepemimpinan transformasi Pengetua?
2. Apakah tahap kepuasan kerja guru bimbingan dan kaunseling di sekolah?
3. Adakah terdapat hubungan di antara tahap kepemimpinan transformasi Pengetua dengan kepuasan kerja guru bimbingan dan kaunseling?

II. PENYATAAN MASALAH KAJIAN

Beberapa kajian terdahulu telah memberi gambaran yang jelas akan kepentingan berkaitan kepuasan kerja dalam kalangan GBK, namun sebahagian besar kajian menunjukkan kepuasan kerja masih pada tahap yang sederhana (Jaafar Sidek Latif, 1995; Zawawi Jahaya, 1999; Faridah Mohd Fauzi, 2000; Arumugam Krishnan, 2010). Ini menunjukkan terdapat keperluan untuk mengkaji faktor kepuasan kerja kerana Wexleys dan Yulk (1984) menyatakan bahawa kepuasan kerja akan memberi kesan kepada keberkesanan dan produktiviti dalam perkhidmatan.

Cabaran profesion perguruan antaranya tuntutan persekitaran, tanggungjawab yang semakin bertambah mencabar dan beban kerja yang semakin meningkat serta kekurangan faktor-faktor seperti fisiologi, keselamatan, hubungan, fasiliti, kebajikan dan kewangan (Mohamad Zaid, 2017; Salim & Nasir, 2010). Perkara ini memberi kesan kepada tahap kepuasan kerja yang rendah dan menyebabkan tahap keinginan untuk berhenti kerja yang tinggi (Ambohang & Bayong, 2018). Namun, kualiti dan prestasi guru dapat ditingkatkan dengan adanya kepemimpinan transformasi dalam kalangan PGB (Andriani, Kesumawati & Kristiawan, 2018). Oleh itu kajian ini perlu dilaksanakan bagi mengenalpasti kesan kepemimpinan transformasi Pengetua terhadap kepuasan kerja GBK sekolah menengah yang terlibat dengan TS25 di Zon Selatan Malaysia. Jika hal ini tidak dikaji, berkemungkinan dalam emperikal akan memberi kesan yang lebih negatif kepada perkhidmatan B&K dan GBK itu sendiri.

III. TINJAUAN LITERATUR

Kajian-kajian luar negara menunjukkan kepemimpinan transformasi mempunyai kesan yang positif kepada kepuasan kerja pekerja (Wahyuniardi & Nababan, 2018; Sow, Murphy & Osuoha, 2017). Kepemimpinan 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, kepemimpinan transformasi didapati tidak mempunyai pengaruh secara jelas kepada prestasi kerja seseorang. Gaya kepemimpinan 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 kepemimpinan transformasi akan mempengaruhi pengikutnya agar membina kepercayaan dan menggalakkan pekerja untuk bekerja bersama untuk mencapai objektif organisasi. Kepemimpinan transformasi juga menggalakkan pertimbangan secara individu dengan pemimpin mengambil berat atau prihatin terhadap keperluan kepuasan kerja pekerja, memahami sumbangan dan potensi unik setiap pekerjanya. Kepemimpinan transformasi juga merangsang intelektual dengan memberikan rangsangan kepada pekerja untuk menjadi rasional dalam tindakan mereka. Selain itu, pekerja juga dingatkan sentiasa memikirkan risiko kepada tindakan, mengberinspirasi dan memotivasi, manakala pemimpin menentukan objekti dan misi yang hendak dicapai dalam organisasi (Yuan & Alias, 2021).

Manakala kajian dalam negara, amalan kepemimpinan 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 berinspirasi 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 kepemimpinan transformasi yang tinggi akan memberikan tahap kepuasan yang lebih tinggi kepada guru di sekolah (Yuan & Alisa, 2021). Gaya kepemimpinan transformasi juga mempunyai kesan yang ketara terhadap kepuasan kerja guru (Ismail, 2016). Ini bermakna bahawa kepuasan kerja guru dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasi seperti mana yang dipersetujui 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 selesai 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 kepemimpinan 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 berkerja dapat di atasi 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 (Mohamad Zaid, 2017; Salim & Nasir, 2010).

Terdapat persoalan sama ada faktor seperti aspek yang berkaitan dengan faktor kepemimpinan transformasi iaitu keunggulan pengaruh, proses membuat keputusan, rangsangan intelek dan pengaruh motivasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Kesemua pengaruh daripada faktor-faktor kepemimpinan 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 kepemimpinan transformasi ini membolehkan prestasi kerja organisasi menjadi lebih tinggi kerana kepuasan kerja kakitangan telah berjaya diperoleh. 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 kepemimpinan transformasi dan kepuasan kerja guru terutamanya GBK di sekolah. Hal ini menyebabkan berlakunya jurang daripada segi pengetahuan mengenai kepemimpinan transformasi dan kepuasan kerja GBK di sekolah. Kajian ini dapat membantu GBK di sekolah tidak tertekan dengan beban kerja dan meningkatkan kualiti perkhidmatan unit bimbingan dan kaunseling di sekolah. Berdasarkan maklumat dan perbincangan tersebut, maka objektif kajian di bentuk iaitu mengenal pasti hubungan antara kepemimpinan transformasi pengetua dan kepuasan kerja GBK.

IV. METODOLOGI KAJIAN

Secara umumnya, kajian ini adalah berbentuk kuantitatif menentukan hubungan antara pembolehubah dan dihuraikan secara inferensi dan deskriptif. Kaedah persampelan rawak digunakan dengan melibatkan populasi GBK dari sekolah

menengah di zon Selatan Malaysia. Penetapan saiz sampel adalah untuk memastikan jumlah sampel yang bersesuaian dengan kajian ditentukan (Creswell, 2012). Jumlah sampel seramai 122 GBK sekolah menengah telah terlibat kajian ini seperti yang disarankan oleh krejcie dan morgan (1970).

Soal selidik kepemimpinan transformasi pengetua diadaptasi dari skala *Multi Factor Leadership Questionnaire (MLQ)* oleh Avalio dan Bass, (2004). Soal selidik ini mengandungi 38 item berdasarkan 4 dimensi utama iaitu karisma, bertimbang rasa secara individu, merangsang intelek dan motivasi berinspirasi.

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 & 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 SPSS versi 29.0.

Interpretasi skor min bagi tahap adalah berdasarkan rumusan Lind, Marchal dan Wahren (2013), iaitu $\{S=(n-1/c)\}$. S mewakili nilai pada satu sela skor min, n adalah bilangan sela dan c adalah julat tahap interpretasi. Justeru, bagi sela 10, nilai pada satu sela skor min adalah 1.8. Manakala, bagi melihat hubungan pula nilai r mempunyai sela antara +1.00 dan -1.00.

JADUAL 1: SKALA INTERPRESTASI BAGI SKOR MIN TAHAP

Skor Min	Interprestasi
1.0 hingga 2.8	Sangat rendah
2.9 hingga 4.7	Rendah
4.8 hingga 6.6	Sederhana
6.7 hingga 8.5	Tinggi
8.6 hingga 10.0	Sangat tinggi

Adapt form Lind, Marchal & Wathen (2013)

V. DAPATAN KAJIAN

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

JADUAL 2: DEMOGRAFI RESPONDEN

Demografi	Kekerapan (n=122)	%
<u>Jawatan</u>		
Guru Bimbingan dan Kaunseling	121	99.2
Guru Bimbingan dan Kaunseling Cemerlang	1	0.8
<u>Jantina</u>		
Lelaki	20	16.4
Perempuan	102	83.6
<u>Umur</u>		
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 2 menunjukkan taburan guru-guru bimbingan dan kaunseling mengikut jawatan menunjukkan guru bimbingan dan kaunseling adalah seramai 121 orang (99.2 %) dan guru bimbingan dan kaunseling cemerlang adalah 1 orang (0.8 %). Taburan mengikut jantina pula ialah perempuan adalah 102 orang (83.6 %) dan lelaki adalah 20 orang (16.4 %), taburan mengikut umur 30-39 tahun adalah 44 orang (36.1 %), 40-49 tahun adalah 43 orang (35.2 %), 50 tahun ke atas adalah 30 orang (24.6 %) dan 29 tahun ke bawah adalah 5 orang (4.1 %). Manakala, taburan responden mengikut lokasi menunjukkan lokasi bandar adalah seramai 78 orang (63.9 %), lokasi luar bandar seramai 40 orang (32.8 %) dan lokasi pinggir bandar pula adalah seramai 4 orang (3.3 %).

Pengukuran dimensi kepemimpinan transformasi pengetua dan kepuasan kerja GBK dalam kajian ini adalah berdasarkan lima julat min yang diperkenalkan oleh Lind, Marchal dan Wahren (2013) yang terdiri daripada sangat rendah, rendah, sederhana, tinggi dan sangat tinggi.

JADUAL 3: 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 Berinspirasi	7.71	1.64	Tinggi
Keseluruhan	7.77	1.34	Tinggi

Jadual 3 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 4: TAHAP KEPUASAN KERJA GURU BIMBINGAN DAN KAUNSELING

Dimensi Kepuasan Kerja	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Fisiologi	8.34	1.21	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	Tinggi
Keseluruhan	8.66	0.70	Sangat Tinggi

Jadual 4 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 kebajikan adalah dimensi tertinggi dengan min 8.98. Manakala dimensi fasiliti adalah dimensi min paling rendah dengan 8.18.

JADUAL 5: HUBUNGAN ANTARA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASI PENGETUA DENGAN KEPUASAN KERJA GURU BIMBINGAN DAN KAUNSELING

Pembolehubah		r	p
Kepemimpinan Transformasi	Pengetua dengan Kepuasan Kerja GBK	.554**	.000

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

Berdasarkan Jadual 5, analisis korelasi pearson menunjukkan terdapat hubungan positif secara signifikan diantara kepemimpinan transformasi pengetua dengan kepuasan kerja GBK ($r = 0.554$, $p < 0.001$). Maka terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasi pengetua dengan kepuasan kerja GBK. Kesimpulannya semakin tinggi tahap kepemimpinan transformasi pengetua, semakin tinggi tahap kepuasan kerja GBK.

VI. PERBINCANGAN

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti tahap kepemimpinan transformasi pengetua dan tahap kepuasan kerja GBK di sekolah serta mengenal pasti hubungan antara kepemimpinan transformasi pengetua dengan kepuasan kerja GBK. Kajian ini menggunakan analisis min, sisihan piawai dan korelasi pearson.

Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa tahap kepemimpinan transformasi pengetua adalah tinggi untuk semua dimensi. Abd Rahim (2019) menyokong dapatan kajian ini yang menunjukkan tahap kepemimpinan 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 sangat tinggi jika bekerja di bawah kepemimpinan transformasi berbanding dengan kepemimpinan transaksional. Meski pun 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 Garis Panduan Tadbir Urus Sekolah atau *Malaysian School Governance* (MySG) untuk mengetahui kerja hakiki GBK.

Bagi tahap kepuasan kerja GBK adalah sangat tinggi untuk dimensi keselamatan, hubungan, dan kebajikan manakala dimensi fisiologi, fasiliti dan kewangan adalah tinggi. Pihak PGB juga perlu mengambil cakra berkaitan dengan fisiologi, penyediaan fasiliti dan kewangan yang mencukupi bagi GBK menjalankan perkhidmatan bimbingan dan kaunseling secara efisien di sekolah. PGB juga seharusnya memberikan fokus terhadap fisiologi GBK agar mereka sentiasa bermotivasi dan berasa seronok untuk terus bekerja di sekolah dan terus memberikan perkhidmatan yang terbaik kepada murid khususnya dan organisasi secara umumnya.

Data kajian turut memperlihatkan bahawa Ujian Pekali Kolerasi Pearson menunjukkan wujudnya hubungan positif tinggi dan signifikan antara tahap kepemimpinan transformasi pengetua dan kepuasan kerja GBK. Maka terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasi pengetua dengan kepuasan kerja GBK..

Justeru, peranan IAB dalam memperkenalkan kursus-kursus peningkatan profesionalisme PGB berkaitan kepemimpinan bimbingan dan kaunseling perlu dilaksanakan agar perkhidmatan unit bimbingan dan kaunseling berjaya membantu dalam kemenjadian murid di sekolah.

VII. KESIMPULAN

Secara keseluruhannya, dapatan kajian memperkukuhkan soroton kajian bahawa kepemimpinan 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 kepemimpinan transformasi PGB dan kepuasan kerja GBK. Penggunaan sampel kajian juga boleh diperluaskan kepada guru bimbingan dan kaunseling sekolah rendah dan juga guru bimbingan lantikan dalaman yang melaksanakan tugas guru biasa dan juga tugas guru bimbingan dan kaunseling.

REFERENCES

- Abd Rahim, N. (2019). Pengaruh kepemimpinan transformasi dan budaya sekolah terhadap organisasi pembelajaran sekolah menengah Intiaz 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.
- Ariffin, A. H., Hashim, H. dan Sueb, R. (2015). *Identifying Teachers' Job Satisfaction*. Dicapai pada 03 Disember 2018
<https://www.researchgate.net/publication/282062708>
- Arumugam Krishnan. (2010). Persepsi Pelaksanaan dan Kepuasan Komuniti Sekolah Terhadap Perkhidmatan B&K di Sekolah Menengah, Perak, Malaysia, hlmn.7.
- Asbari, M. (2020). Is Transformational Leadership Suitable For Future Organizational Needs? *International Journal Of Social, Policy And Law*, 1(1), 51-55.
- Asbari, 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.
- Faridah Mohd Fauzi. (2000). Hubungan antara stail kepemimpinan pengetua dengan kepuasan bekerja guru di sebuah sekolah menengah. Kertas Projek Sarjana Pendidikan, Universiti Malaya. Bahan yang tidak diterbitkan.
- 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.
- Ilhaamic, A. G. A. dan Siren, N. R. (2018). Job Satisfaction Level of Non-Government Islamic Religious School Teachers. *Akademika*, 88(2), Julai 2018: 35-58.
- Ismail, A. Y. (2016). Gaya Kepemimpinan Pengetua Dan Kepuasan Kerja Guru Di Sekolah Menengah Kebangsaan Daerah Marang, Terengganu. *Proceedings Of The ICECRS*, 1(1), V1i1-577.
- Jaafar Sidek bin Latif (1995). Kepuasan Kerja Di Kalangan Kaunselor Sekolah. di Negeri Sembilan Darul Khusus Tesis Ijazah Sarjana Pendidikan (tidak diterbitkan), Universiti Kebangsaan Malaysia
- Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti (2022). *Laporan Tahunan Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti 2021*. Putrajaya, Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Kamarudin, M. H. (2020). Kesan Kepemimpinan Transformasi Ke Atas Kepuasan Kerja: Kajian Kes. *Jurnal Pengurusan Dan Kepemimpinan Pendidikan*, 31(2).
- Lester, P. E. (1982). Development and Factor Analysis of the Teacher Job Satisfaction Questionnaire (TJSQ). *Educational and Psychological Measurement*, 47(1): 223-233.
- Lind, A.D., Marchal, W.G., & Wathen, S.A. (2013). Statistical techniques in business Psychology, 22(140), 1-55.
- Mohamad Zaid Mustafa (2017). Model Hubungan Antara Kecerdasan Emosi dan Komitmen Organisasi serta Pengaruh Kepuasan Kerja sebagai Mediator dalam kalangan Guru Teknikal. Tesis PhD. Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohd Norazmi Nordin (2020). Pemodelan Pengaruh Kepimpinan Guru Besar Terhadap Beban Tugas dan Kepuasan Kerja Guru Program Pendidikan Khas Integriti (PPKI) Tesis PhD. Universiti Tun Hussien Onn Malaysia.
- Munian, S., & Hasan, S. (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.
- 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).
- Salim, S. S., & Nasir, R. (2010). Kesan kecerdasan emosi ke atas tekanan kerja profesion perguruan. *Jurnal Bangi*, Jilid, 5(1), 53-68
- Siti Faezah, 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,
- Tengku Muda, T. E. A. (2021). Kecerdasan emosi, kepimpinan dan hubungannya dengan kepuasan kerja dalam kalangan ketua guru bimbingan dan kaunseling sekolah menengah. *e-BANGI*, 18(10), 76-93.
- 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.
- 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.
- 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.
- Wexley, K. & Yulk, G. (1984). *Organizational Behaviour & Personnel Psychology*. Illinois Home Wood.
- Zawawi Yahaya. (1999). Kepemimpinan Transformasional dan Kegemilangan Sekolah. *Jurnal Pengurusan dan Kepemimpinan*. Penerbitan Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia, m/s 79-97