

Hubungan Kepimpinan Transformasional Pengetua dan Keuasan Kerja Guru Sekolah Tinggi Persendirian Cina Di Negeri Johor

(The Relationship of Principal Transformational Leadership with Teacher's Work Commitment in Chinese Independent High School in Johor)

Gan Cai Sia^{1*}, Aida Hanim A. Hamid¹, Norasmah Othman¹

¹ Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia, Selangor, Malaysia

*Pengarang Koresponden: p106074@ukm.edu.my

Accepted: 15 February 2022 | Published: 1 March 2022

DOI: <https://doi.org/10.55057/jdpd.2022.4.1.4>

Abstrak: Kepimpinan pengetua dan keuasan kerja merupakan isu yang sering dibincangkan terutama dalam tempoh pandemik-19 ini. Akan tetapi, keuasan kerja guru kurang dititikberatkan oleh pengetua di sesebuah sekolah. Kajian ini dijalankan untuk mengenal pasti hubungan kepimpinan transformasional pengetua dengan keuasan kerja guru Sekolah Tinggi Persendirian Cina di negeri Johor. Kajian ini sebagai usaha untuk menyumbangkan data tentang kepimpinan transformasional pengetua di Sekolah Tinggi Persendirian Cina. Hal ini demikian kerana bilangan kajian berkaitan Sekolah Tinggi Persendirian Cina terhad. Reka bentuk kajian yang dijalankan secara tinjauan dan berbentuk kuantitatif. Kajian ini dijalankan di 9 buah Sekolah Tinggi Persendirian Cina negeri Johor dan sebanyak 305 orang responden melibatkan dalam kajian ini. Kajian ini menggunakan borang soal selidik skala Likert lima bagi instrumen kajian 'Multifactor Leadership Questionnaire' (MLQ). Kajian ini menggunakan Statistical Packages for The Social Sciences (SPSS) version 22.0 dan menggunakan analisis deskriptif dan inferensi. Analisis deskriptif untuk menentukan kekerapan, peratus, min dan sisihan piawai manakala inferensi iaitu pekali kolerasi Pearson untuk menguji hipotesis. Keputusan ujian korelasi menunjukkan wujudnya hubungan positif yang signifikan pada tahap yang sangat kuat antara kepimpinan transformasional pengetua dengan keuasan kerja guru ($r = 0.762, p < 0.05$) di Sekolah Tinggi Persendirian Cina negeri Johor. Implikasi kajian ini dapat memberi kesedaran kepada Dong Zong untuk menyedari kepentingan kepimpinan transformasional pengetua di setiap sekolah swasta. Penyelidik berharap melibatkan Sekolah Tinggi Persendirian Cina negeri lain dan menjalankan kepimpinan yang berlainan pada masa yang akan datang. Kesimpulannya, kepimpinan transformasional merupakan kepimpinan yang berkesan di Sekolah Menengah Persendirian Cina negeri Johor.

Kata kunci: Kepimpinan transformasional, keuasan kerja, pengetua, guru, sekolah tinggi persendirian cina

Abstract: Principal leadership and job satisfaction are issues that are often discussed especially during this pandemic-19 period. However, job satisfaction of teachers is less emphasized by the principal in a school. This study was conducted to identify the relationship of transformational leadership of principals with job satisfaction of Chinese Private High

School teachers in the state of Johor. This study is an effort to contribute data on the transformational leadership of principals in Chinese Private High Schools. This is because the number of studies related to Chinese Private High Schools is limited. The design of the study was conducted in a survey and quantitative manner. This study was conducted in 9 Chinese Private High Schools in Johor and a total of 305 respondents were involved in this study. This study uses a five Likert scale questionnaire form for the research instrument 'Multifactor Leadership Questionnaire' (MLQ). This study uses Statistical Packages for The Social Sciences (SPSS) version 22.0 and uses descriptive and inferential analysis. Descriptive analysis to determine frequency, percentage, mean and standard deviation while inference i.e. Pearson correlation coefficient to test the hypothesis. The results of the correlation test showed the existence of a significant positive relationship at a very strong level between the transformational leadership of principals with teacher job satisfaction ($r = 0.762, p < 0.05$) in Johor Chinese Private High School. The implications of this study can give awareness to Dong Zong to realize the importance of transformational leadership of principals in every private school. Researchers hope to involve Chinese Private High Schools of other states and exercise different leadership in the future. In conclusion, transformational leadership is effective leadership in Johor Chinese Private Secondary Schools.

Keywords: Transformational leadership, job satisfaction, principal, teacher, Chinese Private High School

1. Pengenalan

Pengetua merupakan individu yang memainkan peranan penting dalam mengurus sesebuah sekolah. Mereka inilah yang membina hala tuju sesebuah organisasi dan seterusnya menentukan pencapaian hala tuju tersebut seperti visi, misi dan matlamat organisasi. Misalnya jika di sekolah, pengetua merupakan pemimpin yang berperanan untuk memastikan pencapaian visi dan misi sekolah. Untuk itu, setiap pemimpin sekolah yakni pengetua perlu melaksanakan beberapa perkara di sekolah agar visi, misi dan matlamat sekolah berjaya dicapai (Zahari 2019; Hautala 2016). Pengetua merupakan individu yang akan sentiasa memegang tanggungjawab bagi memastikan kecemerlangan sekolah selain mendapat kerjasama daripada pihak pentadbir dan juga para guru sekolah. Pihak pentadbir yang mencakupi guru penolong kanan, guru akademik biasa juga turut bersama bertanggungjawab dalam pengurusan sekolah bagi memastikan pencapaian sekolah (Fadhlah, Azlin dan Shahlan 2019).

Dalam usaha untuk mempertingkatkan sistem pendidikan Malaysia, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) sentiasa menyediakan garis panduan untuk diikuti oleh pemimpin sekolah (KPM, 2013). Pelan, seperti Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 adalah pelan yang teliti agar pihak sekolah dapat membuat perancangan selari dengan hasrat kerajaan untuk mempunyai sistem pendidikan berkualiti sehingga melahirkan modal insan yang terampil, berpengetahuan dan mampu berdepan dengan cabaran abad ke-21 (KPM, 2013). Bermakna pengetua sekolah perlu sentiasa proaktif dalam menguruskan sumber manusia yang ada di sekolah. Sebagai contoh, mengenal pasti kaedah atau tindakan yang perlu dilaksanakan bagi memotivasikan sumber yang ada. Pilihan yang bijak oleh pengetua akan berjaya mempengaruhi kakitangan sekolah di mana akhirnya akan mampu membawa sekolah ke arah kecemerlangan.

Kepimpinan transformasional merupakan salah satu kepimpinan dalam bidang pendidikan. Kepimpinan ini salah satu kaedah dan ia mampu membawa kepada kecemerlangan sekolah. Ini

kerana pengetua yang mengamalkan kepimpinan transformasional selalunya seorang yang kreatif dan inovatif. Pemimpin begini selalu berupaya mendorong kakitangan mereka untuk berfikir secara kreatif dan inovatif terutama dalam menyelesaikan sesuatu permasalahan (Valter & Jane 2013). Selain itu, pemimpin yang mengamalkan kepimpinan transformasional juga dilaporkan dapat meningkatkan keyakinan kakitangan mereka untuk melakukan sesuatu usaha. Dengan usaha ini, kakitangan dapat menjalankan sesuatu perkara dengan lebih mudah dan mencapai tahap prestasi yang lebih tinggi. Menurut Jana, Oliver dan Astrid (2019), kepimpinan transformasional adalah gaya kepimpinan yang difokuskan kepada memberi inspirasi dan mendorong pemimpin bertindak sebagai suri teladan kepada kakitangan dan akhirnya berupaya mengembangkan potensi mereka. Ini bermakna pengetua yang mengamalkan kepimpinan transformasional digambarkan dapat membantu guru menjadi lebih kreatif dan inovatif.

2. Pernyataan Masalah

Antara kepimpinan yang terbaik dalam pelaksanaan di sekolah adalah kepimpinan transformasional (Musa, Yusof, dan Yunus 2014; Low, 2021). Hubungan antara kepimpinan transformasional dan kepuasan kerja guru telah banyak disokong oleh penyelidik. Sekiranya seseorang pengetua mengamalkan kepimpinan transformasional, ia mempengaruhi kepuasan kerja guru di sesebuah sekolah. Terdapat beberapa kajian membuktikan kepimpinan transformasional mempunyai hubungan signifikan dengan kepuasan kerja guru (Philip & Azlin 2017; Habib dan Zaimah Ramli 2012; dan Mohd Zabidi 2009). Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru, antaranya ialah kepimpinan pengetua. Wong dan Thein (2020) telah menyatakan kajian kepimpinan transformasional tentang Sekolah Tinggi Cina Persendirian juga kurang dijalankan.

Sekolah Tinggi Persendirian Cina berbeza dengan Sekolah Menengah Kebangsaan kerana ia merupakan sekolah swasta yang mendapat bantuan kewangan daripada masyarakat. Sebahagian pengetua dan guru di sekolah tidak mempunyai ijazah atau diploma dalam bidang pendidikan (Hanim dan Siti Maisarah 2011, Dong Zong, 2017). Oleh itu, sebahagian daripada mereka tidak mematuhi tata tertib yang ditetapkan oleh KPM kerana pengetua tersebut tidak mempunyai latihan yang profesional. Dengan masalah ini akan timbul beberapa masalah seperti pencapaian prestasi yang rendah dan ketidakpuasan kerja guru (Wong dan Thein, 2020). Hal ini dapat mempengaruhi kepimpinan seseorang pengetua di sekolah tersebut.

Selain kepimpinan pengetua, antara faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja guru adalah berkait dengan beban tugas guru yang semakin berat. Selain beban tugas akademik, guru juga diberikan beban tugas bukan akademik di sekolah (Zulhairi, Jamalum Lail dan Ruzita 2016). Hal ini telah menjadikan ketidakpuasan kerja guru dan tahap stres guru meningkat. Selain itu, Vijian (2020) mendapati pengetua juga selalu bersikap bias apabila membuat penilaian prestasi guru. Tindakan ini menimbulkan perasaan tidak puas hati dan seterusnya memberi impak negatif kepada kepuasan kerja guru di sekolah.

Terkini, guru selalu berdepan dengan pelbagai masalah berkaitan beban kerja. Perubahan demi perubahan berlaku rentetan daripada perubahan pemimpin KPM di mana setiap satu mempunyai matlamat atau pandangan berbeza. Perbezaan ini membawa kepada perubahan pelaksanaan dalam sistem pendidikan, yang akhirnya menimbulkan ketidakpuasan hati dalam kalangan guru. Akibat daripada senario ini maka ramai dari kalangan guru yang memohon untuk bersara awal atau bertukar kepada jawatan lain. (Syed Sofian dan Rohany Nasir 2010; Ruhana dan Venel Natasha Nasir 2013; Fadhlah, Azlin dan Shahlan 2019). Susulan daripada permasalahan yang diutarakan maka kajian telah dilaksanakan bagi tujuan mengenal pasti: 1.

tahap kepemimpinan transformasional pengetua Sekolah Tinggi Persendirian Cina, 2. tahap kepuasan kerja guru Sekolah Tinggi Persendirian Cina, 3. hubungan kepemimpinan transformasional pengetua dengan kepuasan kerja guru Sekolah Tinggi Persendirian Cina di negeri Johor.

3. Kepimpinan Transformasional

Penyelidik yang pertama memperkenalkan kepemimpinan transformasional adalah Downton pada tahun 1973. Walaupun istilah transformasional dikemukakan oleh Downton tetapi dipopularkan oleh Burns pada tahun 1978 melalui terbitan buku bertajuk “Kepimpinan”. Teori kepemimpinan transformasional semakin popular pada tahun 1980-an, para penyelidik telah memberi perhatian dan menjalankan kajian berkaitan dengan kepemimpinan transformasional dalam sekolah (Kamrul, 2019). Pengetua dianggap sebagai transformasional apabila dia sentiasa menyokong dan mendorong guru untuk meningkatkan tahap moral motivasi dan persepsi guru dalam sekolah (Burns, 1978). Bass (1985) telah mendefinisi kepemimpinan transformasional sebagai seorang agen perubahan yang dapat mengubah kepercayaan, sikap dan motivasi seseorang, dalam hal ini, pengetua kepada guru.

Bass (1985) menyatakan kepemimpinan transformasional ada empat dimensi iaitu , rangsangan intelektual, motivasi inspirasi, pengaruh ideal dan pertimbangan secara individu. Menurut Bass (1985), pengaruh ideal merujuk kepada sifat-sifat yang diamalkan oleh pengetua, iaitu pengetua mempunyai kekuatan dan keyakinan yang sepatutnya boleh mempengaruhi tindak laku guru. Motivasi inspirasi merujuk kepada tingkah laku pengetua yang bertujuan memberi inspirasi dan motivasi kepada guru untuk mencapai cita-cita tinggi. Rangsangan intelektual merujuk kepada kesanggupan pengetua mengambil risiko dan menerima idea guru serta menggalakkan guru berfikir di luar kotak. Pertimbangan individu merujuk kepada sokongan emosi yang diberikan oleh pengetua kepada guru dan cuba memenuhi keperluan guru (Colquitt, 2011).

Kepimpinan transformasional pengetua juga telah dikenal pasti mempunyai korelasi dengan latar belakang mereka. Ini jelas kelihatan apabila latar belakang kebudayaan dan persekitaran di mana pengetua membesar berbeza, maka tahap amalan kepemimpinan mereka, misalnya kepemimpinan transformasional juga berbeza. Ada yang memiliki tahap yang tinggi (Nurul dan Jamalullail 2021; Fadhlah, Azlin dan Shahlan 2019; Firdaus dan Norsiah 2018) dan ada yang memiliki tahap kepemimpinan transformasional sederhana (Vijian dan Jamalul 2020; Kaushalya et al., 2020; Abdul dan Anantha, 2016). Dengan ini, ia bermaksud tahap kepemimpinan transformasional pengetua adalah berbeza.

Terdapat banyak kajian yang telah dijalankan terhadap pengetua bagi mengetahui keberkesanan kepemimpinan dan kaitannya dengan kepuasan kerja atau organisasi sekolah (Roselena Mansor dan Mohd Izham 2015). Kajian Muhamad Ghufon, Eliyanto dan Tursini (2020) juga telah mengkaji kepemimpinan transformasional pengetua dalam meningkatkan prestasi kerja guru. Pengetua perlu sentiasa menggalakkan guru memberi pandangan supaya mereka dapat mengeluarkan suara mereka. Selain itu, pengetua perlu memberi pujian kepada guru apabila guru melaksanakan tugas dengan baik. Dengan tatatertib ini, guru di sekolah akan berasa mereka dihargai dan menjalinkan hubungan yang silaturahim antara pengetua dengan guru.

Pengetua yang mengamalkan kepemimpinan transformasional akan memberi fokus yang tinggi terhadap pentadbiran sekolah supaya mencapai objektif organisasinya (Kaushalya et al.

2020). Dalam kajian Low (2021) juga menyatakan amalan kepimpinan transformasional merupakan amalan yang paling sesuai digunakan dalam sekolah. Dengan ini, kepimpinan transformasional pengetua dapat memberi impak positif kepada kepuasan kerja guru untuk merealisasikan matlamat organisasi.

4. Kepuasan Kerja Guru

Kepuasan kerja merupakan isu yang sering dibincangkan terutama dalam tempoh pandemik-19 ini. Kebanyakan guru mula berasa tidak puas terhadap pekerjaan mereka. Ini kerana perubahan metod pengajaran daripada bersemuka berubah kepada bentuk maya atau pengajaran atas talian. Rentetan itu, masa yang lebih diperlukan oleh guru untuk menyediakan bahan bantuan pengajaran selain menyemak kerja murid di rumah (Tahir et al. 2018).

Herzberg (1959) telah memperkenalkan Teori Dua Faktor Herzberg, ia dibahagikan kepada dua faktor iaitu faktor motivator (*intrinsic motivation*) dan faktor hygiene (*extrinsic motivation*). Herzberg menganggap faktor motivator dan faktor hygiene sebagai dua dimensi yang dapat mempengaruhi aspek kepuasan kerja yang terpisah. Faktor hygiene adalah faktor yang boleh digunakan untuk menghindari perasaan tidak puas hati dan bukan faktor yang akan memberikan perasaan puas hati. Faktor ini adalah perlu untuk mengelakkan perasaan yang tidak baik di tempat kerja. Sebaliknya, faktor motivasi akan memotivasikan pekerja untuk berada di tempat kerja. Ruthankoon dan Ogunlana (2003) yang menguji teori dua faktor Herzberg di Thailand memberikan kesimpulan bahawa faktor hygiene dan motivasi adalah dua faktor yang boleh membezakan tahap kepuasan kerja dalam industri pembinaan di Thailand.

Dalam dunia pendidikan, kepuasan kerja guru sering dibincangkan (Ooi dan Aziah 2015). Prestasi yang baik daripada guru sering berhubungkait dengan kepuasan kerja guru. Faktor seperti peluang kenaikan pangkat, beban kerja yang kurang dan hubungan dengan rakan sekerja selalunya berkorelasi dengan tahap kepuasan kerja guru (Fatimah, 2014). Selain kajian di Malaysia, terdapat kajian luar negara yang melaporkan bahawa jumlah gaji yang diterima, peluang kenaikan pangkat, prestasi kerja, dan hubungan dengan rakan sekerja juga memberi impak positif terhadap kepuasan kerja guru (Hareesol et al. 2021, Toropova, Myrberg dan Johansson 2020; Genely, Helen dan Esther 2019). Dengan ini, pengetua yang mengamalkan kepimpinan transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja guru di sekolah.

5. Metodologi

Reka Bentuk Kajian

Kajian ini dijalankan secara tinjauan dan berbentuk kuantitatif ke atas guru-guru Sekolah Tinggi Persendirian Cina di negeri Johor. Melalui tinjauan, kajian ini telah berjaya mengumpulkan data dan mendapatkan maklumat melalui borang soal selidik yang diedarkan. Responden yang dipilih dibuat secara rawak mudah.

Lokasi Kajian

Penyelidik menjalankan kajian ini di negeri Johor, yang mempunyai sembilan buah Sekolah Tinggi Persendirian Cina. Sekolah tersebut berada di daerah yang berbeza, antaranya termasuk daerah Batu Pahat, Kulai, Johor Bahru, Muar, Pontian dan Tangkak. Jadual 1 menunjukkan jumlah bilangan murid adalah seramai 81712 orang manakala bilangan guru pula adalah 4822 orang pada tahun 2019.

Jadual 1: Jadual bilangan sekolah, murid, guru, dan nisbah guru kepada murid.

Negeri	Bilangan Sekolah	Bilangan Murid	Bilangan Guru	Nisbah Guru kepada Murid
Johor	9	21384	1042	1:20.5
Melaka	1	2151	137	1:15.7
Negeri Sembilan	2	3514	196	1:17.9
Wilayah Persekutuan	4	14907	899	1:16.6
Selangor	4	9654	525	1:18.4
Perak	9	7339	506	1:14.5
Kelantan	1	291	37	1:7.9
Kedah	3	1837	140	1:13.1
Pulau Pinang	5	6609	446	1:14.8
Sarawak	14	7985	523	1:15.3
Sabah	9	6041	371	1:16.3
Jumlah	61	81712	4822	1:16.9

Sumber : Dong Zong, 2019

Terdapat beberapa faktor kenapa memilih negeri Johor sebagai lokasi kajian. Faktor pertama memilih negeri Johor adalah kerana negeri ini mempunyai bilangan murid dan bilangan guru yang tertinggi. Faktor seterusnya adalah kerana nisbah guru kepada murid adalah yang tertinggi iaitu 1:20.5, manakala nisbah guru kepada murid bagi keseluruhan Malaysia hanya 1:16.9. Dengan sebab itulah, negeri Johor dijadikan sebagai lokasi kajian.

Populasi dan Sampel Kajian

Negeri Johor mempunyai sembilan buah Sekolah Tinggi Persendirian Cina. Berfokus kepada guru Sekolah Tinggi Persendirian Cina di negeri Johor. Jumlah populasi dalam kajian ini adalah 1042 orang (Dong Zong, 2019). Menurut Krejcie dan Morgan (1970), saiz sampel kajian yang sesuai dengan jumlah populasi yang diberikan adalah sebanyak 285 orang, tetapi sebanyak 305 orang telah diambil sebagai responden kerana bimbang bilangan yang setuju untuk terlibat kurang. Hal ini demikian kerana pengkaji telah membuat persediaan terhadap responden yang tidak ingin menjalankan kajian atau masalah teknikal yang berlaku semasa kajian dijalankan. Responden kajian ini dipilih dengan menggunakan kaedah persampelan rawak mudah.

Instrumen Kajian

Instrumen kajian adalah soal selidik. Soal selidik yang digunakan adalah soal selidik tertutup. Soal selidik terbahagi kepada tiga bahagian iaitu bahagian A (Maklumat responden), bahagian B (Amalan Kepimpinan Transformasional) dan bahagian C (Kepuasan Kerja Guru).

Bahagian A merangkumi maklumat responden iaitu jantina, umur, bangsa, pengalaman mengajar, tahap pendidikan dan bidang pengajaran. Bahagian B (20 item) bagi mengukur tahap kepimpinan transformasional pengetua. Bahagian ini terbahagi kepada empat dimensi iaitu motivasi inspirasi, pertimbangan secara individu, rangsangan intelektual, dan pengaruh ideal. Setiap dimensi mengandungi 5 item. Instrumen bahagian ini telah diadaptasi dan diubahsuaikan daripada kajian Kaushalya et al. (2020) dan disesuaikan dengan skala MLQ Form-5X-Rater mengikut bidang pendidikan. Bahagian C (20 item) mengukur kepuasan kerja guru ia mencakupi faktor gaji, rakan sekerja, penyeliaan pengetua, peluang kenaikan pangkat dan prestasi kerja. Instrumen bahagian ini pula diadaptasi dan diubahsuaikan daripada kajian Raman (2014) dan Paul (1994).

Analisis Kajian

Penyelidik menggunakan *Statistical Packages For The Social Sciences (SPSS)* version 22.0 dalam kajian ini. Penyelidik menggunakan analisis deskriptif dan inferensi dalam kajian ini. Analisis deskriptif dalam kajian ini mengandungi kekerapan dan peratusan dalam bahagian A. Bahagian B dan bahagian C melibatkan min, peratus dan sisihan piawai. Bagi analisis inferensi pula, penyelidik menggunakan ujian korelasi Pearson dalam kajian ini untuk melihat hubungan antara kepimpinan transformasional pengetua dengan kepuasan kerja guru.

Kajian ini menggunakan interpretasi skor min (Jadual 2) yang dikemukakan oleh Ramlan (2016).

Jadual 2: Indikator Tahap Min

Nilai Min	Tahap
4.00-5.00	Sangat Tinggi
3.00-3.99	Tinggi
2.00-2.99	Sederhana
1.00-1.99	Rendah

Sumber: Ramlan, 2016

Bagi ujian kolerasi *Pearson* pula, ia menguji hubungan antara kepimpinan tranformasional pengetua dan kepuasan kerja guru di Sekolah Tinggi Persendirian Cina. Ujian kolerasi *Pearson* digunakan pada aras signifikan 0.01.

Jadual 3: Interpretasi Nilai Pekali Korelasi

Pekali Kolerasi, r	Interpretasi
Lebih 0.70	Hubungan yang sangat kuat
0.40-0.69	Hubungan yang kuat
0.30-0.49	Hubungan yang sederhana
0.10-0.29	Hubungan yang rendah
0.00-0.09	Hubungan yang boleh diabaikan

Sumber: Hamidah et al., 2014.

Jadual 3 menunjukkan interpretasi nilai pekali kolerasi bagi menerangkan kekuatan hubungan antara pembolehubah yang diuji. Menurut Hamidah et al. (2014), kolerasi antara pembolehubah adalah sangat kuat sekiranya aras peali kolerasi melebihi 0.70. Kolerasi adalah signidikan pada aras keyakinan 0.01 ($p < 0.01$) bagi kajian ini.

Kesahan dan Kepercayaan

Kesahan dan kepercayaan merupakan bahagian yang penting sebelum kajian dijalankan. Terdapat 30 orang guru melibatkan diri dalam kajian rintis. Tujuan kajian rintis ini ialah untuk mendapat satu analisis kebolehpercayaan instrumen yang digunakan. Berdasarkan Bond dan Fox (2015), skor *Cronbach's Alpha* dalam lingkungan 0.70 sehingga 1.00 bermaksud instrumen baik dan diterima. Dalam kajian ini, nilai *Cronbach's Alpha* bagi kepimpinan transformasional ($\alpha = 0.954$) manakala nilai *Cronbach's Alpha* kepuasan kerja guru ($\alpha = 0.927$).

Jadual 4: Interpretasi skor Cronbach's Alpha

Skor Cronbach Alpha	Kebolehpercayaan
0.80-1.00	Sangat baik dan efektif dengan tahap konsistensi yang tinggi
0.70-0.80	Baik dan boleh diterima
0.60-0.70	Item perlu dibaiki
< 0.50	Item perlu digugurkan

Sumber: Bond dan Fox, 2015

Secara keseluruhan, kesemua konstruk mencapai kebolehpercayaan melebihi 0.7. Justeru, kebolehpercayaan instrumen kajian ini sangat baik dan efektif dengan tahap konsistensi yang tinggi.

6. Dapatan Kajian & Perbincangan

Kepimpinan transformasional pengetua

Kepimpinan transformasional pengetua berada pada tahap tinggi (min=3.62; sp=0.94) di Sekolah Tinggi Persendirian Cina Johor. Berdasarkan Jadual 5, kebanyakan responden terdiri daripada 305 orang responden telah bersetuju bahawa pengetua telah mengamalkan kepemimpinan transformasional pada tahap tinggi di sekolahnya. Antara dimensi utama untuk mentadbir di sekolah adalah pengaruh ideal (min=3.71; sp=0.91).

Jadual 5: Analisis tahap amalan kepemimpinan transformasional

Dimensi	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Merangsang intelektual	3.58	0.95	Tinggi
Pertimbangan secara individu	3.51	0.97	Tinggi
Motivasi inspirasi	3.64	0.92	Tinggi
Pengaruh ideal	3.71	0.91	Tinggi
Min Keseluruhan	3.62	0.94	Tinggi

Sumber: Kajian lapangan, 2021

Berdasarkan Jadual 5 menunjukkan kepemimpinan transformasional pengetua di Sekolah Tinggi Persendirian Cina berada di tahap tinggi (min=3.62, s.p. 0.94). Antara empat dimensi iaitu merangsang intelektual, pertimbangan secara individu, motivasi inspirasi dan pengaruh ideal. Dimensi yang tertinggi adalah pengaruh ideal yang bernilai min=3.71, s.p. 0.91. Dapatan ini telah disokong dengan kajian Wong dan Thien (2020) yang telah menunjukkan dimensi yang tertinggi adalah pengaruh ideal di Sekolah Tinggi Persendirian Cina Pulau Pinang. Selain dimensi pengaruh ideal, keempat-empat dimensi menunjukkan berada pada tahap min yang tinggi. Selain dimensi pengaruh ideal, dimensi lain juga memperoleh tahap min yang tinggi iaitu dimensi motivasi inspirasi (min=3.64; sp=0.92), pertimbangan secara individu (min=3.58; sp=0.95) dan merangsang intelektual (min=3.51; sp=0.97).

Jadual 6 memaparkan bahawa kebanyakan responden bersetuju bahawa mereka telah mengamalkan kepemimpinan transformasional di sekolah. Ini jelas apabila hampir semua responden menanda skala setuju pada semua item dalam dimensi pengaruh ideal.

Jadual 6: Analisis dimensi pengaruh ideal dalam kepemimpinan transformasional

Item	Kekerapan (n=305)				
	Peratus				
	STS	TS	TP	S	SS
1. Pengetua saya menunjukkan keyakinan dan kuasa di hadapan guru dan pelajar.	18 5.9%	18 5.9%	76 24.9%	127 41.6%	66 21.6%
2. Pengetua saya tetap tenang semasa menghadapi keadaan krisis.	10 3.3%	26 8.5%	70 23.0%	115 37.7%	84 27.5%
3. Pengetua saya dapat menjalin hubungan dengan rakan sekerja serta mengatasi rintangan dan kesukaran bersama.	16 5.2%	32 10.5%	84 27.5%	121 39.7%	52 17%

4. Guru Besar saya menunjukkan bakat dan kemampuan yang luar biasa dalam sebarang hal yang dilaksanakan oleh beliau.	12 3.9%	18 5.9%	80 26.2%	121 39.7%	74 24.3%
5. Pengetua saya membelakangi kepentingan beliau demi untuk kebaikan kumpulan.	10 3.3%	16 5.2%	80 26.2%	113 37%	86 28.2%

Sumber: Kajian Lapangan, 2021.

Kepimpinan transformasional merupakan salah satu kepimpinan yang baik untuk dilaksanakan (Musa, Yusof dan Yunus, 2014). Dengan ini, kepimpinan transformasional telah diterapkan dan diamalkan di Sekolah Menengah Persendirian Cina bagi tujuan untuk meningkatkan kecemerlangan sekolah. Terdapat beberapa kajian tempatan dan luar negara juga didapati mempunyai penemuan yang selari dengan kajian ini. Mereka juga memperoleh data yang hampir sama iaitu kepimpinan transformasional pengetua berada pada tahap tinggi (Fadhlah, Azlin, Shahlan, 2019; Zahari, 2019; Fanny, Aan Komariah dan Eka, 2014).

Kajian ini telah menunjukkan pengetua di Sekolah Menengah Persendirian Cina negeri Johor mempunyai ciri-ciri kepimpinan transformasional dalam menjayakan misi dan visi sekolahnya. Walaupun kebanyakan pengetua Sekolah Menengah Persendirian Cina tidak mempunyai sijil profesional dalam pendidikan, tetapi mereka telah mengamalkan kepimpinan transformasional. Perkara ini terhasil kesan daripada usaha Dong Zong dan lembaga sekolah yang melaksanakan pelbagai latihan untuk meningkatkan kewibawaan pengetua Sekolah Menengah Persendirian Cina.

Kepuasan Kerja Guru

Bagi kepuasan kerja guru di Sekolah Tinggi Persendirian Cina Johor pula, kepuasan kerja guru juga didapati berada pada tahap tinggi (min=3.55; sp=0.81). Dimensi kepuasan kerja guru yang tertinggi adalah rakan sekerja (min=4.00; sp=0.62) manakala dimensi gaji merupakan faktor yang terendah (min=3.05; sp=0.89).

Jadual 7: Analisis tahap kepuasan kerja guru

Dimensi	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Faktor Hygiene			
Gaji	3.05	0.89	Tinggi
Rakan sekerja	4.00	0.62	Sangat Tinggi
Penyeliaan pengetua	3.59	0.92	Tinggi
Faktor Motivator			
Peluang kenaikan pangkat	3.80	0.69	Tinggi
Prestasi kerja	3.31	0.92	Tinggi
Min Keseluruhan	3.55	0.81	Tinggi

Sumber: Kajian lapangan, 2021

Berdasarkan Jadual 7 telah menunjukkan tahap kepuasan kerja guru di Sekolah Tinggi Persendirian Cina berada pada tahap tinggi (min=3.55). Antara lima dimensi faktor kepuasan kerja guru adalah gaji, rakan sekerja, penyeliaan pengetua, peluang kenaikan pangkat dan prestasi kerja. Antara faktor kepuasan kerja guru yang paling tinggi adalah dimensi rakan sekerja (min=4.00). Dapatan ini telah disokong oleh kajian Tor dan Bity (2021) dan Fadhlah, Azlin, Shahlan (2019) yang mendapati hubungan dengan rakan sejawat merupakan dimensi yang paling tinggi dalam kepuasan kerja guru di sekolah. Sebaliknya, dimensi gaji merupakan min kepuasan kerja guru yang terendah (min=3.05). Menurut Pay (2008) mendapati Sekolah

Tinggi Persendirian Cina menghadapi pelbagai dugaan seperti masalah kewangan dan kekurangan kemudahan sekolah. Sekolah ini tidak menerima bantuan kewangan daripada pihak kerajaan juga. Dengan ini, gaji bagi sekolah amat rendah sekiranya berbanding dengan guru yang bekerja bawah pihak kerajaan.

Kajian ini mendapati hubungan antara rakan sekerja merupakan faktor yang penting dalam kepuasan kerja guru. Pengetua perlu sentiasa memberi perhatian kepada hubungan antara guru. Dengan usaha ini dapat meningkatkan kepuasan kerja guru. Menurut Saleem (2015) persekitaran kerja yang kurang politik memberikan kesan positif terhadap kepuasan kerja guru. Keadaan ini akan membawa impak positif kepada kepuasan kerja guru dalam sekolah.

Secara keseluruhannya, dapatan ini menunjukkan min kepimpinan transformasional pengetua lebih tinggi daripada kepuasan kerja guru Sekolah Tinggi Persendirian Cina di Johor. Perbezaan min antara kepimpinan transformasional dan kepuasan kerja guru adalah sebanyak 0.07.

Hubungan kepimpinan transformasional dengan kepuasan kerja guru

Keputusan ujian korelasi menunjukkan wujudnya hubungan positif yang signifikan pada kadar yang sangat kuat antara kepimpinan transformasional pengetua dengan kepuasan kerja guru ($r(305) = 0.762, p < 0.05$) Sekolah Tinggi Persendirian Cina di Johor.

Jadual 8: Analisis korelasi Pearson hubungan antara kepimpinan transformasional pengetua dengan kepuasan kerja guru

Hubungan	r	sig.P
Kepimpinan transformasional dan kepuasan kerja guru	0.762**	0.000

Kajian ini telah disokong oleh banyak kajian tempatan dan luar negara (Wong dan Thein, 2020; Mohd, Siti dan Anis, 2020; Goh dan Azlin, 2019; Sartika, Zahari, 2019; Wayan dan Suci, 2019; Lestati dan Suryani, 2018; Arthawan dan Mujiati, 2017). Ini membawa maksud tahap kepimpinan transformasional pengetua di Sekolah Tinggi Persendirian Cina tidak terdapat perbezaan yang ketara dengan sekolah awam dan sekolah swasta (Ibrahim et al 2020). Walaupun latar belakang yang berbeza, tetapi pengetua di sekolah ini mempunyai tahap kepimpinan transformasional yang tinggi. Akan tetapi, kajian Goh dan Azlin (2019) tidak selari dengan kajian ini dengan menunjukkan hubungan positif yang signifikan tetapi lemah bagi kepimpinan transformasional pengetua dengan kepuasan kerja guru ($r(178) = 0.484, p = 0.01$).

Menurut kajian Wong dan Thein (2020), kajian kepimpinan transformasional di Sekolah Tinggi Persendirian Cina adalah terhad dan jarang diterokai dalam literatur. Dengan usaha merapatkan jurang kajian, kajian ini dijalankan untuk mengenal pasti hubungan kepimpinan transformasional pengetua dengan kepuasan kerja guru di Sekolah Tinggi Persendirian Cina di negeri Johor. Walaupun sebahagian pengetua di sekolahnya tidak mempunyai Ijazah Sarjana Muda Pendidikan (ISMP), tetapi mereka masih mengamalkan kepimpinan transformasional. Kajian mendapati pengetua yang mengamalkan kepimpinan transformasional meningkatkan motivasi guru serta meningkatkan kepuasan kerja guru secara langsung.

7. Kesimpulan

Kajian ini telah memberi nilai tambah kepada literatur bidang kepimpinan pengetua dan memperluaskan pengetahuan dalam literatur berkaitan dengan Sekolah Tinggi Persendirian

Cina. Kajian ini turut memberi maklumat kepada Dong Zong agar terus mengekalkan dan meningkatkan amalan kepimpinan transformasional dalam kalangan pengetua dengan menyediakan pelbagai seminar atau kursus latihan tentang kepimpinan transformasional.

Secara keseluruhannya, dimensi pengaruh ideal merupakan pengaruh utama dalam kepimpinan transformasional pengetua. Bagi kepuasan kerja guru pula, rakan sejawat memberi impak yang terpengaruh kepada kepuasan kerja guru. Akhirnya, kepimpinan transformasional pengetua memberi impak yang positif kepada kepuasan kerja guru dalam kalangan Sekolah Tinggi Persendirian Cina negeri Johor. Dengan kajian ini berharap pengetua menyedari kepimpinan transformasional mempengaruhi kepuasan kerja guru secara langsung di sekolah.

Dengan limitasi kajian, ia hanya berfokus kepada pengetua dan guru di Sekolah Tinggi Persendirian Cina negeri Johor sahaja. Pada masa akan datang, kajian ini diharap dapat membantu penyelidik menjalankan di negeri lain supaya berbanding kepimpinan transformasional pengetua serta kepuasan kerja guru dalam kalangan Sekolah Tinggi Persendirian Cina di seluruh Malaysia.

Rujukan

- Anantha, A. A., Ghani, K. A., Zohir, A. & Shaari, A. I. (2016). Transformational leadership of school principals and organizational health of primary school teachers in Malaysia. *Procedia Social and Behavior Science*, 229, 151-157.
- Arthawan, Kadek, J., dan Ni, W. M. (2017). Pengaruh Gaya Kepimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada LPD Kesiman di Denpasar. *Jurnal Manajemen*, 6(3), 1221-1246.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Burns, J. M. G. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Collie, R. J., Shapka, J. D., & Perry, N. E. (2012). School climate and social-emotional learning: Predicting teacher stress, job satisfaction, and teaching efficacy. *Journal of Educational Psychology*, 104(4), 1189-1204.
- Colquitt, J. (2011). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. McGraw-Hill Irwin.
- Dwijayanti, L. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Adetex Fillament II Di Banjarnegara Kabupaten Bandung. Tesis Sarjana tidak diterbitkan.. Program Studi Pendidikan Manajemen Bisnis. Indonesia: Universitas Pendidikan Indonesia.
- Fadhlah Afif Talib, Azlin Norhaini Mansor dan Shahlan Surat. (2019). Amalan kepimpinan transformasional guru besar dan kepuasan kerja guru di Daerah Kuala Langat. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 4(27), 63-75.
- Fanny, S, Aan, K., dan Eka, P. (2014). *Hubungan kepimpinan transformasional terhadap motivasi kerja guru di sekolah dasar se-kecamatan kiaracondong Kota Bandung*. Diambil daripada <http://adpend.upi/index.php/2012-02-08-14-25-26/jurnal-sl-adpend/54-jurnal-wisuda-desember-2014/181-pengaruh-kepimpinan-transformasional-terhadap-motivasi-kerja-guru-di-sekolah-dasar-se-kecamatan-kiaracondong-kota-bandung>
- Fatimah, A. (2014). *Tahap kepuasan kerja dan komitmen organisasi dalam kalangan guru kolej vokasional: pendekatan structural equation model*. Tesis Sarjana tidak diterbitkan. Batu Pahat: Universiti Tun Hussein Onn Malaysia.

- Firdaus, Z. and Norsiah, M. (2018). Kesan kepemimpinan transformasi pengetua ke atas keseimbangan kerja dan kehidupan guru. *International Academic Research Journal of Social Science*, 4(1), 19-27
- Genelyn, B., Rivera, H., & Baluyos, E. (2019). Teachers' Job Satisfaction and Work Performance. *Open Journal of Social Sciences*, 7, 206-221.
- Ghani, K. A., & Anantha, R. A. A. (2016). The influence of school culture and organizational health of secondary school teachers in Malaysia. *TEM Journal*, 5(1), 56-59.
- Ghufon, M., Eliyanto, & Tursini. (2020). Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Ma Al-Iman Bulus Kecamatan Gebang Kabupaten Purworejo. *Ar-Rihlah: Jurnal Inovasi Pengembangan Pendidikan Islam*, 5(1), 1-24
- Goh, Y. S. & Azlin Norhaini Mansor. (2019). ICOFEA 2019 Conference Proceeding, 144-151.
- Habib, I. & Zaimah, R. (2012). Amalan kepimpinan transformasi pengetua dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru. *Prosiding PERKEM VII 2*, 1471-1478.
- Haji, S. J., & Jubran, A. M. (2016). The extent of principals' application of the transformational leadership and its relationship to the level of job satisfaction among teachers of Galilee Region. *Journal of Education and Practice*, 7(11), 93-109.
- Hamidah Yusof, Jamal Yunus & Khalip Musa. (2014). *Kaedah penyelidikan: Pengurusan pendidikan*. Tanjong Malim: Penerbitan Universiti Pendidikan Sultan Idris.
- Hanim, S. & Siti, M. H. (2011). Sikap guru terhadap faktor penentu iklim sekolah di sebuah sekolah menengah swasta di daerah Johor Bahru. *Institutional Repository 1963*, 1-11 (Unpublished).
- Hareesol, K., Faiz, M. Y., Wan Rohimi, W. H., Mat, R. Y., & Omar M. S. (2021). Working on Primary School Teachers' Preconceptions of Organizational Climate and Job Satisfaction. *International Journal of Instruction*, 14(3), 567-582.
- Hashim, Z. (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.
- Hautala, T. M. 2016. *The relationship between personality and transformational leadership* (November). Diambil ambil: <https://doi.org/10.1108/02621710610684259>
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York, NY: John Wiley and Sons.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley.
- Ibrahim, S., Aziz, A., Samsuddeen, A., & Norzaini. (2020). *Amalan pengurusan berasaskan sekolah di sekolah-sekolah swasta di malaysia: Satu tinjauan*. Diambil daripada <http://eprints.iab.edu.my/v2/1014/>
- Jane, K., Oliver, L. & Astrid, S. 2019. Leading toward harmony-Different types of conflict mediate how followers' perceptions of transformational leadership are related to job satisfaction and performance. *European Management Journal*, 37(19), 210-221.
- Kamarul, H. 2019. Transformational leadership: A constructive analysis of leadership behavior. *International Journal of Business and Management Invention*, 8(3), 51-57.
- Kaushalya, P., Faiz, Y., Mat, R. Y., Hapini, A., Sofian, O. F. & Hareesol, K. I. (2020). Hubungan kepimpinan transformasi terhadap kepuasan kerja dalam kalangan guru di Perlis. *Journal of Educational Research and Indigenous Studies*, 1(1), 1-11.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 – 2025 (Pendidikan Prasekolah hingga Lepas Menengah)*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. 1970. Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 306-310.

- Lestari, Adistri Novita, dan Emma Suryani. (2018). Pengaruh Gaya Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomika*, 13(2), 274-299.
- Liu, P. (2018). Transformational leadership research in China (2005–2015). *Chinese Education & Society*, 51(5), 372–409.
- Low, S. E. (2021). Gaya kepemimpinan transformasional guru besar dan kepuasan kerja guru. *Prosiding Seminar Kebangsaan Pendidikan Negara (SKEPEN) ke-7 Online*, 339-348.
- Mohd Akhmarudi, Siti Noor Ismail dan Anis Salwa. (2020). Kepimpinan transformasional, kepuasan kerja guru dan peranan iklim sekolah sebagai mediator. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 7(2), 1-11.
- Musa, K., Yusof, H., Yunus, J., & Abdul Hamid, S. (2014). Kepimpinan transformasional pengetua: perbandingan antara sekolah menengah awam dan swasta cemerlang. *Management Research Journal*, 3, 120-139.
- Nurul Jalilah. (2013). *Pengaruh gaya kepimpinan pengetua terhadap tahap motivasi kerja guru sekolah menengah di zon bandar Segamat*. (Tesis Sarjana tidak diterbitkan). Johor: Universiti Teknologi Malaysia.
- Nurul, H. I. & Jamalullail, A. W. (2021). Kepimpinan Transformasional Penolong Kanan Kokurikulum dan Hubungannya dengan Efikasi Guru. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 6(2), 181-196.
- Ooi, C. H. (2015). Sokongan pihak pengurusan sekolah terhadap tekanan kerja guru di sekolah kebangsaan dan sekolah jenis kebangsaan cina. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 2(2), 42-57.
- Philip, S. K. S. & Azlin, N. M. (2017). *Kepimpinan transformasional guru besar dan kepuasan kerja guru sekolah rendah di daerah Kota Belud, Sabah*. Tesis Sarjana Muda tidak diterbitkan. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Ramlan Mustapha. 2016. *Reka bentuk model integriti akademik berasaskan penghayatan rohani*. (Tesis Ijazah Doktor Falsafah tidak diterbitkan). Kuala Lumpur: Universiti Malaya.
- Roselena, M & Izham, H. (2015) Kepimpinan berkualiti: perspektif mengenai kompetensi yang diperlukan untuk memimpin dengan berkesan. *Jurnal Pengurusan*, 45, 1-19.
- Ruhana & Venel, N. N. (2013). *Beban tugas dan hubungan terhadap kepuasan kerja dalam kalangan guru di sekolah menengah*. Tesis Sarjana tidak diterbitkan. Sabah: Universiti Malaysia Sabah.
- Ruthankoon, R. & Olu, O.S. (2003). Testing Herzberg's two-factor theory in the Thai construction industry. *Eng. Construct. Architect. Manag*, 10(5), 333–341.
- Saleem, H. (2015). The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 172, 563 – 569.
- Sartika, Wayan dan Suci. (2019). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen*, 5(2), 101-111.
- Syed, S. S., & Rohany, N. (2010). Kesan kecerdasan emosi ke atas tekanan kerja dan niat berhenti kerja profesion perguruan. *Jurnal Sains Sosial dan Kemanusiaan*, 5(1), 53-68.
- Talib, F. F., Mansor, A. N., & Surat, S. (2019). Amalan kepimpinan transformasional guru besar dan kepuasan kerja guru di daerah Kuala Langat. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 4(27), 63-75.
- Tan, T. K. 2019. Penawaran kursus secara intensif kepada guru bagi meningkatkan teknik pengajaran setiap guru. Kwongwah. <https://www.kwongwah.com.my/20191117> (7 September 2021)

- Toropova, A., Myrberg, E., & Johansson, S. (2020). Teacher job satisfaction: the importance of school working conditions and teacher characteristics. *Educational Review*, 73, 1-27.
- United Chinese School Committees' Association of Malaysia (Dong Zong). 2019. *Statistik Pendidikan*.
- United Chinese School Committees' Association of Malaysia (Dong Zong). (2017). *The report of 2016 national survey of independent Chinese Secondary School*. Diambil daripada <https://uec.dongzong.my/index.php/about-uec/acquaint-uec>
- Valter, M. & Jane, B. 2013. Transformational leaders and work performance: The mediating roles of identification and self-efficacy. *Brazilian Administration Review*, 10(4), 490-512.
- Vijian, G. (2020). Kepimpinan transformasional guru besar dan kepuasan kerja guru-guru di sekolah jenis. *International Journal of Education and Pedagogy*, 2(2): 18–31.
- Wong, B. C. & Thein, L. M. (2020). Kepimpinan transformasional pengetua dan efikasi sendiri guru: Satu kajian empirikal di sekolah menengah persendirian Cina di Pulau Pinang, Malaysia. *Asia Pacific Journal of Educators and Education*, 35(2), 17-37.
- Yuliati. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel, 69-81
- Zabidi, A. (2009). *Kepimpinan transformasi pengetua dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru*. Tesis Sarjana tidak diterbitkan. Selangor: Universiti Malaya.
- Zulhairi, I., Jamalul, L. W. & Ruzita, H. (2016). Kepuasan kerja guru dan perbezaannya berdasarkan pencapaian sekolah. *Jurnal Personalia Pelajar*, 19(1), 49-54.