

Amalan Kepimpinan Transformasional Pengetua dan Keuasan Kerja Guru Di Sekolah TS25: Tinjauan Semasa Pandemik Covid-19

Lina Fung binti Mohammad dan Azlin Norhaini Mansor

Abstract – The Coronavirus epidemic has caused irregular changes in Malaysia's education system, which has affecting teacher work satisfaction. Therefore, the principal, as the leader of the school, must be diligent in implementing the proper leadership style. This study was conducted to survey the level of transformational leadership practices of principals as well as teacher job satisfaction of teachers in TS25 schools in Kuching, Sarawak during the Covid-19 pandemic period. For this quantitative survey, a total of 252 respondents were selected through random sampling method from a population of 728 teachers for this quantitative survey. The questionnaire of this study was constructed and modified based on the Burns and Bass Transformational Leadership Theory Model as well as Maslow's Hierarchical Needs Theory which has been tested for their validity and reliability. The Cronbach's alpha value of the questionnaire was 0.820. The study data was analysed using descriptive and inferential statistics. The study indicated that principals' Transformasional leadership practices were at extremely high level (mean=4.252, s. d=0.470), while teachers' job satisfaction was also very high (mean=4.186, s. d=0.395). This study found that there was a significant and strong positive relationship between Transformasional leadership with teacher job satisfaction [$r(252) = 0.705, p < .01$]. The outcomes of this study can assist the principals involved with the School Transformation Program 2015-2025 (TS25) to enhance their leadership style so that teachers' job satisfaction can be improved in the future. The implications of this study will assist the stakeholders in ensuring the TS25 Program runs smoothly in the future in order to accomplish KPM's goals. In conclusion, Transformasional leadership style appeared to have a positive impact on teacher job satisfaction during the Coronavirus pandemic period.

Abstract – Penularan pandemik Covid-19 mengakibatkan berlakunya perubahan yang tidak menentu dalam sistem pendidikan negara kita sehingga menjejaskan keuasan kerja guru. Justeru, pengetua sebagai pemimpin negara perlu cakna dalam mengamalkan gaya kepimpinan yang sesuai. Sehubungan itu, kajian ini dilaksanakan untuk meninjau tahap amalan kepimpinan transformasional pengetua dengan keuasan kerja guru di sekolah TS25 di daerah Kuching, Sarawak semasa pandemik Covid-19. Kajian tinjauan secara kuantitatif ini melibatkan 252 orang responden yang dipilih melalui kaedah persampelan rawak dari populasi yang berjumlah 728 orang. Instrumen soal selidik kajian ini adalah dibina dan diubahsuai berdasarkan Model Teori Kepimpinan Transformasional Burns dan Bass serta Teori Keperluan Hierarki Maslow yang telah diuji kesahan dan

kebolehpercayaannya. Nilai alpha Cronbach soal selidik ialah 0.820. Statistik deskriptif dan inferensi digunapakai untuk penganalisisan data kajian. Dapatan kajian mendapati bahawa amalan kepimpinan transformasional pengetua berada pada tahap sangat tinggi (min=4.252, s.p=0.470) manakala tahap keuasan kerja guru pula berada pada tahap tinggi (min=4.186, s.p=0.395). Analisis kajian mendapati bahawa terdapat hubungan positif yang signifikan dan kuat antara kepimpinan transformasional dengan keuasan kerja guru [$r(252)=0.705, p<.01$]. Dapatan kajian ini dapat memberikan panduan kepada PGB yang terlibat dengan Program Transformasi Sekolah 2015-2025 (TS25) untuk menambahbaik gaya kepimpinan agar keuasan kerja guru dapat dipertingkatkan di masa hadapan. Implikasi kajian ini bermanfaat kepada pihak sekolah, PPD, JPN dan KPM dalam memastikan kelancaran Program TS25 di masa hadapan demi memenuhi aspirasi KPM. Kesimpulannya, gaya kepimpinan transformasional ternyata memberikan impak positif terhadap keuasan kerja guru semasa pandemik Covid-19.

Kata Kunci: Kepimpinan Transformasional, Keuasan kerja guru, Teori Maslow, TS25, Covid-19

I. PENGENALAN

Pandemik Covid-19 telah menyebabkan pembelajaran dan pengajaran secara konvensional tertangguh dan semua pihak termasuk guru dan murid perlu mengadaptasikan diri dalam norma baharu terutamanya berkaitan dengan proses pembelajaran dan pengajaran dalam talian (Aziz et al., 2020). Sepanjang tempoh itu, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) telah memulakan pelbagai rancangan pembelajaran dari rumah (Chin, 2020) sebagai langkah memenuhi aspirasi PPPM 2013–2025. Langkah pelaksanaan PdPR ini diambil untuk memastikan sesi pembelajaran murid masih boleh berjalan walaupun negara kita dilanda pandemik.

Seorang pemimpin perlu sentiasa mempersiapkan diri mereka untuk menghadapi pelbagai isu dan cabaran yang timbul dengan keadaan dunia yang sentiasa berubah-ubah (Drucker, 2017). Semasa tempoh Perintah Kawalan Pergerakan (PKP) terutamanya, strategi pengurusan risiko merupakan elemen utama yang perlu diketahui oleh setiap pemimpin dalam sesebuah organisasi (Yasin et al., 2021). Situasi tidak menentu akibat pandemik ini memerlukan kebijaksanaan pengetua untuk mengadaptasikan corak kepimpinan mereka agar sistem sekolah dapat berjalan dengan lancar.

Pemimpin sekolah berperanan dalam menentukan hala tuju organisasi sekolah dan merencanakan kemenjadian murid dalam bidang akademik (Ujil & Andin, 2017). Kepimpinan sesebuah sekolah penting kerana pemimpin yang berjaya akan dapat menjamin kecemerlangan sekolah

Fajar & Alias (2020) menegaskan bahawa sekolah yang berjaya memerlukan pemimpin sekolah yang bijak dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab mereka. Menurut Ayu (2016), sesebuah organisasi akan statik dalam kemajuan dan akhirnya gagal sekiranya organisasi tersebut gagal bertindakbalas kepada suatu perubahan yang berlaku.

II. PERNYATAAN MASALAH

Program Transformasi Sekolah 2015-2025 (TS25) merupakan salah satu langkah KPM untuk melakarkan visi sistem pendidikan dan aspirasi murid yang dapat memenuhi keperluan negara pada masa hadapan. Program TS25 yang berpilarkan lima tonggak utama ini adalah sejajar dengan anjakan kelima Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 iaitu memastikan pemimpin berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah. Program TS25 menempatkan lima tonggak utama untuk melahirkan modal insan yang unggul, termasuk menggalakkan penglibatan pelajar secara aktif serta melahirkan guru yang cekap dan bermotivasi tinggi. Namun demikian, penularan wabak Covid-19 sehingga mencetuskan pandemik telah menjejaskan kelancaran pelaksanaan program ini.

Menurut Noh & Wahab (2021), pemimpin dapat mentafsirkan suatu masalah serta mempunyai pelbagai pilihan pelan untuk memenuhi harapan subordinatnya dengan lebih cekap setelah berfikir dan bertindak melalui pelbagai orientasi kepimpinan. Pengetua terutamanya di sekolah TS25 perlu meningkatkan tahap kepimpinan secara konsisten dan bersesuaian dengan perubahan yang sentiasa berlaku dalam dunia pendidikan (KPM, 2018). Pandemik Covid-19 telah menyebabkan dunia pendidikan di seluruh dunia mengalami perubahan yang drastik di mana pelbagai struktur dan kaedah baru telah diterapkan agar *Home-Based Learning* berjaya (Susan & Marie, 2021). Ini menyebabkan wujudnya norma baharu dalam situasi berkerja iaitu bekerja dari rumah termasuklah institusi pendidikan seperti sekolah. Keadaan sedemikian merupakan salah satu aspek yang boleh dianggap memberi kesan negatif terhadap kesejahteraan para guru, baik secara peribadi dan professional (Regina et al., 2021). Kepuasan kerja guru harus dilihat dalam konteks kesejahteraan umum, kualiti hidup atau tekanan di tempat kerja. Zulhairi et al. (2016) menyatakan bebanan tugas guru pada masa kini tidak lagi merangkumi tugas akademik sahaja malah ianya juga melibatkan tugas bukan akademik.

Para guru di seluruh dunia mengalami banyak perubahan dalam proses pengajaran mereka akibat penularan wabak covid-19 (Reimer & Schleicher, 2020). Menurut Mustafa et al. (2021), pelaksanaan PdPC semasa pandemik mencabar dari aspek pengetahuan, bahan, kemudahan dan perkembangan profesionalisme pensyarah dan memberi impak kepada kualiti PdPC sehingga menjejaskan kepuasan bekerja mereka. Situasi begini juga berlaku kepada para guru. Prestasi kerja guru dalam keadaan yang kurang optimum ini memerlukan kerjasama di antara guru dengan komponen organisasi sekolah termasuklah pengetua. Pengetua berperanan untuk memastikan perkembangan profesionalisme guru adalah berterusan agar mampu memenuhi kehendak dan keperluan pendidikan semasa (Savitri & Sudarsyah, 2021).

Kepuasan kerja merupakan salah satu komponen penting dalam kehidupan seseorang samada bermotivasi atau pun tidak untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. Motivasi guru sebenarnya berkaitan dengan kepuasan kerja di organisasi sekolah. Organisasi berjaya merupakan tempat di mana pekerja sangat bermotivasi, mempunyai kecekapan yang tinggi dalam memastikan objektif organisasi tercapai. Kecekapan organisasi sekolah berkaitan dengan kepuasan berkerja guru dan kesediaan guru bertindak agar bersesuaian dengan matlamat organisasi. Karakter kepimpinan penting dalam menangani sesuatu krisis besar yang dihadapi terutama semasa dilanda pandemik Covid-19 (Yasin et al., 2021).

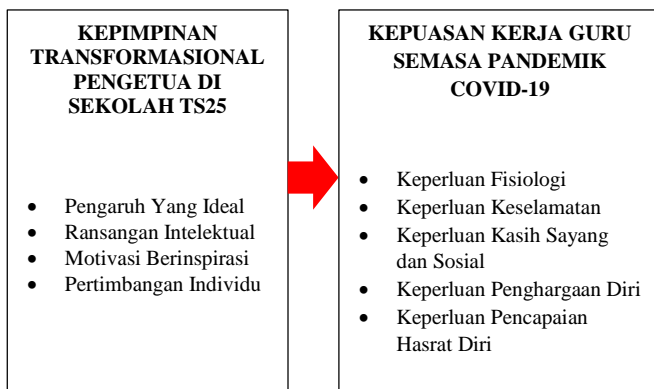
Ghani et al. (2018) menyatakan bahawa pencapaian murid di sekolah adalah bergantung kepada amalan kepimpinan pengetua yang berpotensi tinggi seperti yang diaspirasikan dalam PPPM 2013-2015. Sumbangan pengetua sebagai pemimpin diharapkan dapat mempengaruhi semua yang terlibat dalam proses pendidikan, terutamanya para guru. Sinergi kepemimpinan pengetua, yang disokong oleh prestasi guru yang baik dapat menghasilkan proses pembelajaran yang seimbang dengan kesinambungan pembelajaran pelajar semasa PdPR. Salah satu usaha kolaboratif yang dilakukan sebagai inisiatif adalah dengan menerapkan kepemimpinan transformasional yang diharapkan dapat memberikan impak dalam mencapai tujuan dan meningkatkan kualiti sekolah, terutama semasa pandemik Covid-19 (Savitri & Sudarsyah, 2020).

Menurut Huat & Ibrahim (2018) seseorang guru akan setia berkhidmat di samping mewujudkan budaya kerja yang dedikasi serta berprestasi tinggi jika mereka mengalami kepuasan kerja yang tinggi. Kepuasan kerja guru adalah berhubung kait dengan kejayaan sesebuah sekolah (Yuan & Bity Salwana, 2021). Lantaran itu, kajian ini dijalankan bertujuan untuk mengenal pasti tahap amalan kepimpinan transformasional pengetua dan hubungannya dengan tahap kepuasan kerja guru di sekolah TS25 di Kuching, Sarawak semasa pandemik Covid-19.

Objektif Kajian

1. Menenalpasti tahap amalan kepimpinan transformasional pengetua di sekolah – sekolah menengah TS25 semasa pandemik Covid-19 di Kuching, Sarawak.
2. Menenal pasti tahap kepuasan kerja guru di sekolah – sekolah menengah TS25 semasa pandemik Covid-19 di Kuching, Sarawak.
3. Menenal pasti hubungan di antara tahap kepimpinan transformasional pengetua dan kepuasan kerja guru di sekolah TS25 semasa pandemik Covid-19.

Kerangka Konseptual



Rajah I: Kerangka Konseptual Kajian

Sumber: Kerangka konseptual kajian diadaptasi dan dibina berdasarkan Teori Kepimpinan Transformasional Burns (1978) dan Bass (1985) dengan Teori Hierarki Keperluan Maslow (1970)

Rajah I mempamerkan kerangka konseptual untuk kajian ini. Amalan kepimpinan transformasional pengetua akan dikaji melalui persepsi guru adalah berdasarkan pengaruh yang ideal, rangsangan intelektual, motivasi berinspirasi dan pertimbangan individu. Peningkatan atau penurunan kepuasan kerja guru adalah bergantung kepada input dimensi – dimensi kepimpinan transformasional pengetua terutama semasa berlakunya pandemik covid-19.

III. KAJIAN LITERATUR

Teori Kepimpinan Transformasional Burns (1978) dan Bass (1985)

Teori Kepimpinan Transformasional Burns (1978) dan Bass (1985) merupakan gaya kepimpinan yang terhasil daripada teori kepimpinan Trait. Teori kepimpinan trait menyatakan individu yang memiliki sifat tertentu yang melayakkan mereka menjadi pemimpin. Teori ini diperkenalkan oleh James Mac Gregor Burn pada tahun 1978 dan kemudiannya ditambahbaikkan oleh Bernard M. Bass pada tahun 1985. Burns (1978) mentakrifkan kepimpinan transformasional sebagai satu gaya kepimpinan di mana seorang pemimpin menggerakkan, mengilhami serta mengangkat kedudukan pengikut. Bass (1985) pula berpendapat kepimpinan transformasional merupakan kepimpinan yang melibatkan pandangan jauh secara proaktif yang melibatkan perancangan hala tuju masa hadapan di mana pemimpin meramalkan peluang dan cabaran yang akan dihadapi oleh organisasi.

Burns (1978) menyatakan kepimpinan transformasional mengutamakan sikap saling bantu-membantu di antara ketua dan subordinat bagi memastikan tahap motivasi dan moral sentiasa di tahap yang optimum. Pemimpin mempengaruhi tumpuan para pengikut terhadap kepentingan tugas, menjangkau kepentingan organisasi berbanding diri sendiri, menaikkan semangat dan keinginan mereka ke peringkat yang lebih tinggi (Bass, 1985).

Model Kepimpinan Transformasional Burns (1978) dan Bass (1985) mengandungi empat dimensi iaitu dimensi

pertimbangan individu, rangsangan intelektual, motivasi berinspirasi dan pengaruh yang ideal. Huraian setiap dimensi amalan kepimpinan transformasional dalam kajian ini adalah seperti berikut:

1. Dimensi Pertimbangan Individu

Pengetua yang mengamalkan dimensi ini merupakan pemimpin yang selalu memberikan perhatian kepada subordinatnya secara individu dengan penuh kesaksamaan dan keadilan serta dapat menepati keperluan guru – guru serta bertindak sebagai penasihat kepada para guru dengan bersikap terbuka serta sedia menerima pandangan guru dalam suatu keputusan yang diambil.

2. Dimensi Rangsangan Intelektual

Pengetua selaku pemimpin memiliki kebolehan untuk menggalakkan para guru untuk berfikir secara rasional dalam menghadapi apa jua cabaran yang dihadapi, Guru – guru juga didorong untuk berfikir dari sudut yang berbeza untuk menggalakkan pemikiran baru bagi membentuk mereka untuk sentiasa bersedia menghadapi cabaran di masa hadapan.

3. Dimensi Motivasi Berinspirasi

Dimensi ini merupakan dimensi di mana pengetua berupaya mempamerkan kefahaman dan kemahiran yang baik dalam psikologi mereka dalam apa jua keadaan. Keadaan ini dapat mendorong guru – guru sentiasa rasa dimotivasikan, bersemangat dan mempunyai komitmen yang tinggi kepada sekolah.

4. Dimensi Pengaruh Yang Ideal

Karisma pengetua yang berpengaruh ideal terserlah melalui keyakinan dan karisma yang terserlah melalui setiap tindakannya. Mereka sentiasa bersikap positif dan berkeyakinan tinggi dalam tingkahlaku. Pengetua berpengaruh ideal akan menempatkan kepentingan subordinat melebihi kepentingan mereka sendiri.

Kepimpinan transformasional Burns (1978) dan Bass (1985) dan kepimpinan instruksional dapat dibezakan melalui Teori Maslow (Teharaja & Hamid, 2021). Semua teori motivasi termasuk Teori Maslow bersetuju bahawa pemimpin yang berusaha untuk memahami tingkah laku manusia serta menerapkan motivasi yang tinggi kepada pekerjaannya akan mampu mencapai kejayaan organisasi. Kemahiran mengenalpasti apa dan bagaimana memotivasikan pekerja merupakan satu bonus kepada pemimpin di mana keadaan ini secara tidak langsung boleh meningkatkan kepuasan berkerja di kalangan pekerja.

Teori Kepuasan Kerja

Locke (1976) mentakrifkan kepuasan kerja sebagai satu perasaan positif atau rasa senang hati dari aspek emosi terhadap penilaian pekerjaan atau pengalaman bekerja seseorang. Matlamat organisasi tercapai apabila satu atau lebih keperluan pekerja dapat dipenuhi pada masa yang

sama semasa proses pelaksanaan matlamat tersebut. Motivasi dan kepuasan kerja mempunyai hubungan khusus yang bertujuan, di satu pihak, untuk memenuhi keperluan seseorang untuk merasakan bahawa ia menawarkan pekerjaan yang signifikan kepada organisasi, dan di sisi lain, untuk membantu pemimpin menyedari keperluan ini dan memotivasi orang tersebut (Reppa, 2008).

Menurut Löwenberg & Conrad (1998) & Mullins (2007) dalam Kouni et al. (2018), kepuasan kerja dan motivasi, walaupun konsep yang berbeza, adalah berkaitan rapat, dan boleh dimasukkan dalam konteks teori yang sama. Oleh itu, motivasi dikaitkan dengan prestasi dan kepuasan kerja, dan penting bagi eksekutif pengurusan untuk mengetahui apa yang mendorong dan mengaktifkan pekerja, agar mereka dapat menjalankan tugas dengan cara yang optimum (Nicoleta & Badshah, 2016).

Teori Hierarki Keperluan Maslow

Menurut Yahya & Omar (2019), Teori Maslow merupakan cabang teori humanistik yang mampu memenuhi keperluan fizikal dan emosi manusia. Teori Hierarki Keperluan Maslow merupakan salah satu daripada teori motivasi jenis teori kandungan yang sering kali digunakan untuk menginterpretasikan tahap kepuasan berkerja pekerja. (Kouni et al., 2018). Selain itu, Teori Maslow sering dimanipulasikan sebagai satu strategi peningkatan produktiviti dan prestasi organisasi (Hoffman, 1988).

Teori Keperluan Maslow terdiri daripada lima peringkat keperluan manusia iaitu keperluan fisiologi, keperluan keselamatan, keperluan sosial, keperluan harga diri dan keperluan hasrat diri. Menurut Maslow (1954), asas terbawah dalam hierarki mestilah dipenuhi terlebih dahulu sebelum seseorang itu berusaha untuk mencapai keperluan di peringkat seterusnya. Pada pendapat Maslow (1987), keutamaan keperluan ini adalah tidak konsisten dan sering berubah – ubah bergantung kepada situasi.



Rajah II: Hierarki Keperluan Menurut Teori Maslow (1970)

Rajah II di atas menunjukkan komponen dalam Teori Hierarki Maslow (1987). Keperluan Fisiologi merupakan keperluan asas manusia untuk hidup. Semua manusia memerlukan seperti udara, air, makanan, tempat tinggal, waktu bekerja, waktu rehat dan sebagainya. Sekiranya salah satu daripada keperluan asas ini tidak dapat dipenuhi, tidak mungkin manusia akan memikirkan keperluan – keperluan

di peringkat seterusnya. Kekurangan dalam keperluan paling asas ini akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku yang negatif (Masri et al., 2018).

Selepas peringkat asas dapat dipenuhi, keperluan manusia akan beralih kepada peringkat keperluan keselamatan. Peringkat ini merupakan peringkat jaminan perlindungan untuk kesejahteraan hidup, kestabilan pekerjaan, jagaan masyarakat sekeliling, undang – undang serta bebaskan diri dari ancaman luaran dan dalaman. Manusia memerlukan persekitaran yang selamat supaya kehidupan dan aktiviti harian termasuk bekerja sentiasa dalam keadaan terjamin.

Seterusnya merupakan peringkat keperluan bersosial di mana manusia memerlukan perhubungan dengan insan lain. Manusia memerlukan kasih sayang dan tidak dapat bersendirian apatah lagi jika berada dalam keadaan terancam sebagai contoh semasa berlakunya pandemik. Manusia juga memerlukan hubungan baik dan mesra sesama manusia terutamanya dengan rakan sekerja dan juga ketua untuk memastikan motivasi bekerja tidak terjejas dan seterusnya memuaskan untuk bekerja. Sebagai contoh, konteks kajian ini, keperluan sosial guru dapat dipenuhi melalui kolaborasi rakan sekerja dalam pelaksanaan PdPR.

Peringkat seterusnya merupakan peringkat keperluan harga diri. Manusia merupakan insan yang memerlukan kekuatan, kebolehan, kepakaran serta kejayaan. Keinginan untuk dihormati, disanjung dan dihargai merupakan lumrah semulajadi seorang manusia. Kewibawaan guru dalam melaksanakan tugas mereka pada saat – saat mencabar ini, layak untuk mendapat sanjungan dan pengiktirafan daripada pengetua. Pujian dan pengiktirafan sebegini dapat melahirkan motivasi tinggi dan perasan berpuas hati di kalangan guru. Peringkat tertinggi dalam Teori Hierarki Maslow merupakan peringkat keperluan hasrat diri. Sebelum mencapai peringkat ini, keperluan di peringkat sebelumnya perlu dipenuhi terlebih dahulu. Dalam konteks organisasi sekolah, guru – guru mengharapkan kemajuan kerjaya dan pembangunan profesionalisme setelah mengetahui kekuatan dan kelemahan mereka. Semangat untuk sentiasa memajukan diri juga meninggi jika kepuasan bekerja guru adalah tinggi.

Jika kita telitikan secara mendalam, kesemua tahap keperluan Maslow berkait rapat dengan kepuasan kerja seseorang guru. Maka, Teori Maslow dapat diterapkan dalam bidang pendidikan untuk mengetahui tahap kepuasan kerja guru. Ozguner & Ozguner (2014) berpendapat kepuasan kerja tercapai apabila keperluan motivasi Maslow dapat dipenuhi dengan memenuhi keperluan peringkat tertinggi iaitu keperluan hasrat diri. Ganjaran bersifat intrinsik seperti anugerah berprestij dari pengetua, pujian sosial dengan mendapat nama baik dan sebagainya membuktikan keperluan motivasi seseorang guru telah tercapai.

Dalam peringkat keperluan harga diri pula, keperluan motivasi dapat dipenuhi dengan ganjaran berbentuk intrinsik dan ekstrinsik. Manakala, dari peringkat keperluan sosial hinggalah fisiologi pula, ganjaran memenuhi keperluan motivasi dalah bersifat ekstrinsik semata – mata. Keperluan asas pekerja bermula dari jaminan keselamatan di tempat kerja, diikuti dengan intensif imbuhan, hubungan rakan sekerja, peluang kenaikan pangkat dan seterusnya

keharmonian dalam kehidupan pekerja (Stum, 2001). Komitmen pekerja sebenarnya berkait rapat dengan perasaan selamat mereka terutamanya dari segi psikologi serta persekitaran tempat kerja.

Kajian-kajian Lepas Kepimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Guru

Rahman & Othman (2020) dalam kajian mereka terhadap 474 orang jurulatih pusat cemerlang Angkatan tentera Malaysia mendapati gaya kepimpinan transformasional mempengaruhi kepuasan kerja pekerja serta komitmen mereka terhadap organisasi. Manakala, kajian Kartini et. al (2017) mengenai pengaruh kepimpinan transformasional, iklim organisasi dan motivasi kerja guru di Pondok Modern Tazakka, Indonesia mendapati wujudnya hubungan positif kepimpinan transformasional terhadap motivasi kerja guru.

Helfitriani dan Jamalul Lail (2020) telah menjalankan kajian mengenai amalan kepimpinan transformasi pengetua dan disiplin kerja guru di sekolah menengah vokasional banda Aceh, Indonesia. Hasil kajian mendapati tahap amalan kepimpinan transformasi pengetua dan disiplin kerja guru adalah pada tahap yang tinggi. Hasil analisis korelasi pula menunjukkan terdapat hubungan signifikan positif yang lemah antara amalan kepimpinan transformasi dengan disiplin kerja guru. Dimensi pertimbangan individu dan pengaruh ideal didapati menjadi peramal dominan terhadap perubahan disiplin kerja guru di sekolah menengah vokasional Aceh.

Hubungan kepimpinan transformasi terhadap kepuasan kerja dalam kalangan guru di telah dikaji oleh Kaushalya et. al (2021) di Perlis mendapati kepimpinan transformasional memberikan kepuasan kerja guru. Kajian Vijian & Wahab (2020) di sekolah jenis kebangsaan Tamil (SJKT) zon Kajang mendapati tahap kepimpinan transformasional guru besar dan tahap kepuasan kerja guru berada pada tahap sederhana tinggi. Kajian Yusoff et. al (2020) di Kelantan membuktikan bahawa kepimpinan transformasional di sekolah yang kondusif mampu meningkatkan kepuasan bekerja guru. Begitu juga keadaannya di Iran di mana kajian Sayadi (2016) mengenai implikasi kepimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru mendapati kepuasan kerja guru dipengaruhi oleh motivasi dalaman dan motivasi luaran.

IV. METODOLOGI KAJIAN

Reka Bentuk Kajian

Rekabentuk kajian ini adalah berbentuk tinjauan secara kuantitatif yang melibatkan statistik deskriptif dan inferensi. Reka bentuk ini dipilih agar dapat memahami situasi sebenar amalan kepimpinan transformasional pengetua dan kepuasan kerja guru sekolah TS25 semasa berlakunya pandemik Covid-19.

Populasi dan Sampel Kajian

Populasi kajian merupakan guru – guru dari lapan buah sekolah menengah TS25 (kohort 5) dalam program TS25 di bandar Kuching, Sarawak iaitu seramai 728 orang. Kaedah

persampelan rawak mudah dipilih untuk pemilihan sampel kajian ini. Menurut Krejcie dan Morgan (1970), sampel yang diperlukan adalah seramai 252 orang. Kaedah persampelan ini diaplikasikan supaya setiap guru berpotensi untuk menjadi sampel kajian di samping untuk meningkatkan kebolehpercayaan dan kesahan ujian.

Instrumen Kajian

Kajian tinjauan ini menggunakan soal selidik dalam bentuk “googleform” sebagai instrumen kajian. Instrumen soal selidik kajian ini adalah dibina berdasarkan Teori Kepimpinan Transformasional Burns (1978) dan Bass (1985) serta Teori Hierarki Keperluan Maslow (1987). Instrumen kajian ini mengandungi tiga bahagian iaitu bahagian A, bahagian B dan bahagian C. Bahagian A adalah demografi guru seperti jantina, umur dan tempoh perkhidmatan. Bahagian B mengukur amalan kepimpinan transformasional pengetua dari empat dimensi iaitu pertimbangan individu, ransangan intelektual, motivasi berinspirasi dan pengaruh yang ideal yang mengandungi 16 item. Manakala bahagian C meninjau tahap kepuasan kerja guru yang mengandungi 20 item berdasarkan enam dimensi iaitu dimensi keperluan fisiologi, keperluan keselamatan, keperluan sosial, keperluan harga diri dan dimensi keperluan hasrat diri. Item – item dalam bahagian B dan C menggunakan Skala Likert Lima Point iaitu dari tahap sangat tidak setuju hingga ke tahap sangat setuju.

Kesahan, Kebolehpercayaan dan Kajian Rintis

Pengkaji telah mendapatkan kesahan kandungan item soal selidik daripada pakar setelah membina soal selidik agar bersesuaian dengan kajian ini. Kajian rintis telah dilaksanakan di salah sebuah sekolah menengah yang juga terlibat dalam Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) tetapi tidak terlibat dalam kajian sebenar. Menurut Ary, Jacobs dan Sorensen (2010), nilai ($\alpha = 0.71 - 0.99$) merupakan nilai kebolehpercayaan yang boleh diterima dalam suatu kajian. Ujian kebolehpercayaan mendapati nilai alpha Cronbach adalah 0.820. Dengan itu, instrumen kajian ini mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi dan boleh digunakan dalam penyelidikan sebenar.

Analisis Data

Analisis berbentuk frekuensi dan peratusan digunakan untuk menghuraikan profil responden dari aspek demografi yang merangkumi jantina, umur dan pengalaman mengajar. Kaedah analisis deskriptif yang melibatkan nilai peratus, min dan sisihan piawai digunakan untuk mengenal pasti tahap amalan kepimpinan transformasional pengetua dan kepuasan kerja guru. Bagi mengenal pasti jenis hubungan antara amalan kepimpinan transformasional dengan tahap kepuasan kerja guru, statistik inferensi iaitu ujian Kolerasi Pearson ditadbirkan. Sebelum itu, Ujian Normality dilaksanakan untuk mengetahui bentuk dan kenormalan data dengan merujuk kepada nilai *skewness* dan *kurtosis*. Langkah ini penting untuk menentukan sama ada data kajian ini berbentuk normal atau tidak. Hasil Ujian Normality ke atas 252 data responden mendapati data adalah bertaburan

secara normal. Maka, Ujian kolerasi Pearson dilakukan untuk melihat hubungan antara tahap amalan kepimpinan transformasional pengetua dan tahap kepuasan kerja guru semasa pandemik covid-19.

V. DAPATAN KAJIAN

Profil Responden

Seramai 197 daripada 252 orang (78.2%) responden merupakan guru perempuan manakala guru lelaki adalah seramai 55 orang (21.8%) sahaja. Ini menunjukkan majoriti guru dari lapan buah sekolah merupakan guru perempuan. Majoriti responden adalah berumur dari 41 – 50 tahun dengan 43.3% (109 orang). Ini diikuti dengan mereka yang berusia 51 tahun ke atas dengan bilangan seramai 68 orang (26.9%). Manakala responden yang berusia 31 tahun hingga 40 tahun merupakan peringkat yang kedua terendah iaitu 63 orang (25.0%). Responden yang berusia 30 tahun ke bawah merupakan kelompok yang terendah dengan kekerapan seramai 12 orang (4.8%) sahaja.

Pengalaman mengajar responden kajian mempamerkan bahawa seramai 35 orang (13.8%) mempunyai pengalaman mengajar di bawah 10 tahun. Ini menunjukkan hanya sebilangan kecil responden kajian mempunyai pengalaman mengajar yang sedikit. 109 orang responden (43.3%) mempunyai pengalaman mengajar selama 11 hingga 20 tahun. Didapati bahawa seramai 108 orang responden (42.9%) mempunyai pengalaman mengajar selama 21 tahun ke atas pula. Keadaan ini memberi gambaran majoriti guru – guru yang berada di sekolah TS25 merupakan guru – guru yang mempunyai banyak pengalaman dalam bidang pendidikan.

Tahap Amalan Kepimpinan Transformasional Pengetua

JADUAL I: SKOR MIN DAN TAHAP AMALAN KEPIMPINAN TRANSFORMASIONAL PENGETUA

Dimensi	Skor Min	Sisihan Piawai	TAHAP
Pertimbangan Individu	4.093	0.502	Tinggi
Ransangan Intelektual	4.233	0.521	Sangat Tinggi
Motivasi Berinspirasi	4.300	0.543	Sangat Tinggi
Pengaruh Yang Ideal	4.382	0.514	Sangat Tinggi
KESELURUHAN	4.252	0.472	Sangat Tinggi

Secara keseluruhannya, amalan kepimpinan transformasional pengetua dari lapan buah sekolah menengah TS25 di Kuching, Sarawak dari persepsi guru adalah pada tahap yang sangat tinggi (min=4.252; s.p=0.514). Keempat – empat dimensi dalam amalan kepimpinan transformasional adalah pada tahap tinggi. Dalam hal ini, pengetua sekolah menengah TS25 paling kerap mengamalkan dimensi pengaruh yang ideal (min=4.382; s.p=0.514). Ini diikuti dengan dimensi motivasi berinspirasi (min=4.300; s.p=0.543) dan dimensi ransangan intelektual (min=4.233; s.p=0.521). Dimensi pertimbangan individu menduduki kedudukan terendah dengan min = 4.093 dengan sisihan piawai = 0.502.

Tahap Kepuasan Kerja Guru

JADUAL II: SKOR MIN DAN TAHAP KEPUASAN KERJA GURU

Dimensi	Skor Min	Sisihan Piawai	Tahap
Keperluan Fisiologi	4.366	0.532	Sangat Tinggi
Keperluan Keselamatan	3.848	0.602	Tinggi
Keperluan Sosial	4.201	0.507	Tinggi
Keperluan Harga Diri	4.178	0.464	Tinggi
Keperluan Pencapaian Hasrat Diri	4.337	0.438	Sangat Tinggi
Keseluruhan	4.186	0.395	Tinggi

Secara keseluruhannya, didapati bahawa tahap kepuasan kerja guru di sekolah TS25 adalah pada tahap yang tinggi (min=4.186; s. p=0.395). Nilai min bagi tahap kepuasan guru dari aspek keperluan fisiologi adalah tertinggi antara kelima – lima aspek dalam hierarki keperluan Maslow. Dimensi keperluan fisiologi adalah berada pada tahap sangat tinggi (min=4.366; s. p=0.532). Manakala, tahap kepuasan kerja guru dari aspek keperluan keselamatan menyumbang nilai min terendah (min=3.848; s. p=0.603) walaupun berada pada tahap tinggi. Tahap kepuasan kerja guru dari aspek keperluan sosial dan keperluan harga diri juga berada pada tahap tinggi masing – masing dengan nilai min = 4.201 (s.p = 0.507) dan 4.178 (s.p = 0.464). Dimensi keperluan mencapai hasrat diri pula berada pada tahap sangat tinggi dengan nilai min = 4.337 dan sisihan piawai = 0.438. Berdasarkan dapatan ini, dapat dilihat bahawa peringkat keperluan fisiologi yang merupakan peringkat pertama dalam Teori Maslow amat mempengaruhi tahap kepuasan kerja guru pada keseluruhannya. Jadual II berikut menunjukkan nilai skor min dan sisihan piawai untuk dimensi – dimensi untuk mengukur tahap kepuasan kerja guru berdasarkan Teori Keperluan Hierarki Maslow.

Hubungan Antara Amalan Kepimpinan Transformasional Pengetua Dengan Tahap Kepuasan Kerja Guru Semasa Pandemik Covid-19 di Kuching, Sarawak

JADUAL III: UJIAN KORELASI HUBUNGAN ANTARA AMALAN KEPIMPINAN TRANSFORMASIONAL PENGETUA DENGAN TAHAP KEPUASAN KERJA GURU SEMASA PANDEMIK COVID-19

	Nilai Kolerasi(r)	1	Kepuasan Kerja Guru
Kepimpinan Transformasional	Sig. (2-hujung)		.710**
	N	252	.000
			252

*Signifikan pada aras 0.01

Untuk mengenalpasti hubungan antara kedua – dua pembolehubah, ujian kolerasi Pearson ditadbirkan dan dapatan kajian adalah seperti dalam Jadual III. Didapati bahawa nilai pekali korelasi Pearson, $r = 0.710$ dengan nilai signifikan, $p < 0.01$. Ini menunjukkan bahawa kolerasi antara kepimpinan transformasional pengetua dan kepuasan kerja guru di sekolah TS25 adalah sangat kuat. Oleh kerana tahap signifikan adalah kurang dari 0.01, maka hipotesis null (H_0) adalah ditolak. Ini membuktikan bahawa terdapat hubungan signifikan positif yang kuat dan signifikan antara amalan kepimpinan transformasional pengetua dengan kepuasan kerja guru dari sekolah TS25 di Kuching, Sarawak.

VI. PERBINCANGAN

Dapatan kajian ini mendapati tahap amalan kepimpinan transformasional pengetua di sekolah menengah TS25 di Kuching, Sarawak adalah pada tahap sangat tinggi. Dapatan kajian ini adalah berbeza dengan kajian Tor & Bity Salwana (2021) dan kajian Palanisamy et al. (2021) di mana tahap amalan kepimpinan transformasional PGB masing-masing adalah pada tahap tinggi dan tahap sederhana tinggi sahaja. Ini menunjukkan bahawa guru - guru mempunyai persepsi yang bagus terhadap amalan kepimpinan transformasional pengetua. Walaupun berlakunya pandemik covid-19, pengetua tetap mengamalkan amalan kepimpinan transformasional dengan jayanya. Namun demikian, didapati bahawa dimensi pertimbangan individu merupakan satu – satunya dimensi yang berada di tahap tinggi. Ini mungkin disebabkan keberadaan pengetua untuk memberikan bimbingan kepada guru – guru sepanjang untuk menghadapi perubahan mendadak dalam norma kerja guru semasa pandemik adalah kurang.

Kepimpinan transformasional pada dasarnya adalah berkait rapat dengan perubahan cara bekerja sesuatu organisasi yang melibatkan proses interaksi dua hala antara pemimpin dan subordinat (Kamarudin & Saad, 2017). Menurut Silam et al. (2020), pemimpin sekolah perlu memberikan perhatian kepada suasana kerja guru, merangsang iklim pembelajaran, menentukan nada sekolah, tahap profesionalisme dan moral guru serta prihatin kepada masa depan pelajar. Kesemua ini dapat dipraktikkan melalui amalan kepimpinan transformasional. Kesannya nanti, guru – guru akan berkhidmat dengan lebih baik (Tai & Omar, 2016). Maka, untuk memastikan kecemerlangan program transformasi sekolah 2025 tercapai, dimensi pertimbangan individu perlu dititikberatkan lagi. Ini kerana dimensi ini merupakan salah satu komponen yang paling berkesan dalam meramal kepuasan kerja guru (Ghanbari & Eskandari, 2013). Malah Saleem (2015) turut menegaskan pentadbir iaitu pemimpin sekolah perlu bijak dalam mempertimbangkan potensi dan kemampuan pekerja dengan mempraktikkan tingkahlaku transformasional yang lebih menonjol di samping mewujudkan persekitaran bekerja yang bermotivasi untuk menjamin kepuasan kerja guru. Ini turut ditekankan oleh Hananysha et al (2012) yang menegaskan dimensi pertimbangan individu mempengaruhi kepuasan kerja kakitangan.

Tahap kepuasan kerja guru sekolah TS25 semasa pandemik Covid-19 adalah berada pada tahap tinggi. Kajian ini adalah sejajar dengan kajian kepuasan kerja Than et al. (2021) yang berada pada tahap tinggi tetapi bertentangan dengan kajian Vijian & Wahab (2020) di mana tahap kepuasan kerja guru adalah pada tahap sederhana tinggi. Kepuasan kerja guru perlu dinilai berdasarkan peringkat umur kerana tahap motivasi, kecerdasan dan efikasi guru dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab dipengaruhi oleh faktor usia (Tawan et al., 2020) dan juga aspek lain seperti kesejahteraan umum, kualiti hidup atau tekanan tempat kerja (Regina et.al, 2020). Semakin meningkat usia guru, semakin bertambah pengalaman bekerja guru. Ini disokong oleh Hongying (2007) yang menyatakan wujudnya hubungan berbentuk-U antara umur dengan kepuasan kerja. Pada permulaan kerjaya, kepuasan kerja guru adalah tinggi

dan mencapai tahap cemerlang tetapi cenderung merosot selama bertahun-tahun dan kemudiannya akan meningkat pada akhir kerjaya mereka.

Dapatan kajian ini menunjukkan hanya dimensi keperluan keselamatan, sosial dan harga diri berada pada tahap yang tinggi sepanjang pandemik. Seorang pemimpin harus mengambil tahu dan peka dengan keperluan orang bawahannya supaya mereka lebih bersemangat untuk bekerja (Fajar & Alias 2020). Menurut Puertas Molero et al. (2019), kesejahteraan profesional juga dipengaruhi oleh hubungan langsung dengan sikap murid serta faktor organisasi dan juga faktor peribadi sendiri. Selain itu, ciri – ciri kepimpinan transformasional seperti berfokuskan kepada misi akademik, pembinaan visi dan penetapan matlamat sekolah serta menggalakan pembangunan berterusan profesionalisme (Dutta & Sahney 2016) dapat memenuhi kepuasan kerja guru. Guru – guru yang mempunyai tahap kepuasan kerja yang tinggi dapat menyumbangkan kepada pendidikan yang lebih berkualiti (Yusoff et al. 2020).

Didapati bahawa gaya kepimpinan transformasional pengetua selaku pemimpin sekolah adalah seiring dengan tahap kepuasan kerja guru. Ini disokong oleh Menon (2014) di mana persepsi guru terhadap keberkesanan pemimpin dan kepuasan kerja secara keseluruhannya saling berkaitan secara signifikan dengan tingkahlaku pemimpin. Kepimpinan transformasional adalah bertepatan dengan transformasi sekolah di mana gaya kepimpinan ini menggalakkan pembangunan ahli organisasi, memberi hala tuju serta menggalakkan kepimpinan berpenyertaan dan meyuburkan budaya positif di sekolah (Nursyafina et al. (2018).

Perbincangan di atas jelas menunjukkan kepimpinan transformasional adalah penting dan merupakan alat yang berkuasa untuk memupuk matlamat kumpulan dan membangkitkan perubahan positif dalam bidang pendidikan. Kajian Jeff Quin et al. (2015) membuktikan kejayaan sekolah berprestasi tinggi adalah disebabkan oleh kepimpinan pemimpin yang mengamalkan kepimpinan transformasional. Pemimpin sekolah yang mengamalkan kepimpinan transformasional merupakan agen perubahan yang menjana proses perubahan dalam organisasinya (Aziz et al. 2018). Perubahan dalam pendidikan merupakan perubahan yang bersifat dinamik dan tanpa dapat diduga lebih – lebih lagi dalam keadaan pandemik ini. Maka, amalan kepimpinan ini perlu diamalkan secara komprehensif terutamanya semasa pandemik. Ini adalah untuk memastikan tahap kepuasan kerja guru – guru dapat ditingkatkan ke tahap sangat tinggi terutamanya pada endemik nanti.

Kajian ini dapat dijadikan asas rujukan PGB mengenai keberkesanan amalan kepimpinan transformasional dalam meningkatkan kepuasan kerja guru terutamanya semasa pandemik covid-19. Kajian ini juga dapat menyumbangkan kepada penambahan kajian empirikal mengenai hubungan kepimpinan transformasional dengan kepuasan kerja guru dalam konteks sistem pendidikan di Malaysia. Selain itu, pengarah dan ketua jabatan dari sektor pendidikan lain juga boleh mengamalkan kepimpinan transformasional di organisasi masing – masing. Ini kerana amalan kepimpinan transformasional ini sudah terbukti dalam meningkatkan

keberkesanan dan kecekapan organisasi tidak kira dalam apa keadaan sekalipun.

VII. RUMUSAN

Gaya kepimpinan seseorang ketua penting kerana pemimpin yang berjaya dapat menjamin kecemerlangan sesebuah sekolah (Ismail, 2017). Maka, pemimpin yang kurang mahir dalam pengurusan organisasi akan menjurus kepada ketidakpuasan kerja di kalangan guru. Pengetua dari sekolah TS25 seharusnya fleksibel dan mempunyai kebolehan mencorak gaya kepimpinan apabila menghadapi situasi yang berlainan. Corak dan gaya kepimpinan perlulah diolah mengikut keperluan keadaan sekolah dan guru – gurunya melalui dimensi dalam amalan kepimpinan transformasional. Sehubungan itu, dapat disimpulkan bahawa amalan kepimpinan transformasional pengetua memberikan impak positif terhadap tahap kepuasan kerja guru terutamanya sepanjang pandemik Covid-19. Justeru itu, amalan kepimpinan transformasional perlu diamalkan di setiap sekolah kerana gaya kepimpinan ini dapat membantu memperkasakan pendidikan Malaysia ke arah yang lebih berkualiti.

RUJUKAN

- Ary, D., Jacobs, L. C., and Sorensen, C. (2010). Introduction to Research in Education (8th Edition). Canada: Wadsworth, Cengage Learning
- Ayu Diana Awang. 2016. Pengurusan Perubahan Dalam Organisasi Sektor Hartanah Dan Industri Pembinaan.1-8.
- Aziz, A. R. A., Shafie, A. A. H., Lee, U. H. M. S., & Ashaari, R. N. S. R. (2020). Strategi pembangunan aspek kesejahteraan sendiri bagi mendepani tekanan akademik semasa wabak Covid-19. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 5(12), 16-30.
- Bass, B.M. 1985. Leadership and Performances Beyond Expectation. New York: Free Press.
- Burns, J.M. 1978. Leadership. New York: Harper & Row.
- Dutta, V., & Sahney, S. (2016). School Leadership and Its Impact on Student Achievement: The Mediating Role of School Climate and Teacher Job Satisfaction. *International Journal of Educational Management*, 30(6), 941-958.
- Drucker, P. (2017). Human prosperity in a changing world. *Peter Drucker challenge*.
- Fajar, A., & Alias, B. S. (2020, September). Transformation Leadership in School Leaders: Issues and Challenges. In *(Webinar) Seminar Nasional Pendidikan 2020* (Vol. 1, No. 1, pp. 328-339).
- Ghani, M. F. A., & Radzi, N. M. (2018). Tahap kompetensi pemimpin sekolah di sekolah jenis kebangsaan tamil dalam daerah terpilih di selangor. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 5(3), 34-58.
- Helfitriani, H., & Wahab, J. A. (2020). Amalan Kepimpinan Transformasi Pengetua Dan Disiplin Kerja Guru Di Sekolah Menengah Vokasional Banda Aceh, Indonesia. *International Journal of Education and Pedagogy*, 2(2), 151-159.
- Huat, W. S., & Ibrahim, M. S. (2018). Kepimpinan Kolaboratif Guru Besar dan Hubungannya dengan Kepuasan Kerja Guru. In *International Conference of Future Education and Advances 2018* (pp. 17-23).
- Hoffman, E. 1988. The Right to be Human. A Biography of Abraham Maslow. New York: St Martin's Press.
- Hongying, S. (2007). Literature review of teacher job satisfaction. *Chinese Education & Society*, 40(5), 11-16.
- Kartini, K., Sujanto, B., & Mukhtar, M. (2017). The influence of organizational climate, transformational leadership, and work motivation on teacher job performance. *IJHCM (International Journal of Human Capital Management)*, 1(01), 192-205.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. 2018. Laporan Tahunan 2017 Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia, Putrajaya.
- Kouni, Z., Koutsoukos, M., & Panta, D. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: The case of secondary education teachers in Greece. *Journal of Education and Training Studies*, 6(10), 158-168.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- Majlis Keselamatan Negara 2020. 18 Mac 2020. Kenyataan Media MKN: Perincian Perintah Kawalan Pergerakan
- Maslow, A., & Lewis, K. J. (1987). Maslow's hierarchy of needs. *Salenger Incorporated*, 14(17), 987-990.
- Masri, R., Ahmad, A., & Abd Rani, R. (2018). Maslow Theory in the Contexts of Fulfilling Basic Needs and its Role in Rising Organizational Performances: Study and Islamic Perspective). *Jurnal Hadhari: An International Journal*, 10(1), 1-27.
- Mustaffa, F., Hassan, K. A., & Pit, S. (2021). Pelaksanaan Pengajaran Dan Pemudahcaraan Dalam Talian Pensyarah IPGK PM Semasa Pandemik COVID-19. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 3(1), 465-474.
- Nicoleta, I. S. A. C., & Badshah, M. W. (2016). Motivation and job satisfaction of human resources within an organization. *Scientific Bulletin-Economic Sciences*, 15(1), 33-40.
- Noh, M. F.M & Wahab, J. L. A. (2016). Kepimpinan Transformasi Pengetua Program Sekolah Transformasi dan Hubungannya dengan Kepuasan Kerja Guru di Zon Utara. Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Ozguner, Z., & Ozguner, M. (2014). A managerial point of view on the relationship between of Maslow's hierarchy of needs and Herzberg's dual factor theory. *International Journal of Business and Social Science*, 5(7).
- Puertas Molero, P., Zurita Ortega, F., Ubago Jiménez, J. L., & González Valero, G. (2019). Influence of emotional intelligence and burnout syndrome on teachers' well-being: A systematic review. *Social Sciences*, 8(6), 185.
- Rahman, M. G. A., & Othman, W. N. W. (2020). Pengaruh Gaya Kepimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Jurulatih Pusat Cemerlang Angkatan Tentera Malaysia. *Jurnal Sains Sosial: Malaysian Journal of Social Sciences*, 4(1), 80-92.

- Regina, A., Teresa L., & José, P. 2021. Teachers' well-being in times of Covid-19 pandemic: factors that explain professional well-being. *IJERI: International Journal of Educational Research and Innovation*, (15), 203-217.
- Reimers, F., & Schleicher, A. (2020). Schooling disrupted, schooling rethought. *How the COVID-19 Pandemic is Changing Education*. Retrieved December, 14, 2020.
- Sayadi, Y. (2016). The effect of dimensions of transformational, transactional, and non-leadership on the job satisfaction and organizational commitment of teachers in Iran. *Management in Education*, 30(2), 57-65.
- Savitri, E., & Sudarsyah, A. (2021, February). Transformational Leadership for Improving Teacher's Performance During the Covid-19 Pandemic. In *4th International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2020)* (pp. 308-312). Atlantis Press.
- Silam, D., Pang, V., & Lajium, D. (2020). Kompetensi kepemimpinan pengetua sekolah di pulau di negeri sabah. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 5(12), 45-61.
- Susan B. & Marie, T. W. (2021). Moving communication and collaboration online: making changes for home-based learning with Kotter's 8-Step Process.
- Stum, D. L. (2001). Maslow revisited: Building the employee commitment pyramid. *Strategy & Leadership*.
- Tawan, A., Nazarudin, M. N., Noordin, Z., Tu, M. M., & Watinin, N. (2020). Hubungan Motivasi, Kecerdasan Emosi Dan Efikasi Dengan Kepuasan Kerja Guru Di Sekolah Rendah. *International Research Journal of Education and Sciences (IRJES)*, 4(1), 1-12.
- Teharaja, A. M., & Hamid, A. H. A. (2021). Hubungan Antara Amalan Kepimpinan Transformasi Guru Besar Dan Komitmen Guru Sekolah Tamil Di Daerah Klang, Selangor. *International Journal of Education and Pedagogy*, 3(1), 49-70.
- Than, M. T., & Vinitwatanakhun, W. (2021). A Study of the Relationship Between Teachers' Perception Towards the Principal's Transformational Leadership Style and Teachers' Job Satisfaction at St. John's Private High School, Patheingyi, Myanmar. *Scholar: Human Sciences*, 13(1), 306-320.
- Ujil, A. T., & Andin, C. (2017). Memahami Kepimpinan Berprestasi Tinggi Di Sekolah: Analisis Ciri Dan Proses Perkembangan Kepimpinan. In *Prosiding Seminar Kebangsaan Majlis Dekan Pendidikan Universiti Awam 2017* (p. 90).
- UNESCO. 2020. *Global Education Monitoring (GEM) Report 2020*.
- Vijian, G., & Wahab, J. L. A. (2020). Kepimpinan Transformasional Guru Besar Dan Kepuasan Kerja Guru-Guru Di Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil Zon Kajang. *International Journal of Education and Pedagogy*, 2(2), 18-31.
- Yahya, H., & Omar, S. H. S. (2019). Konsep Penerimaan Menurut Al-Ghazali Dan Maslow: Satu Kajian Perbandingan. *Al-Qiyam International Social Science and Humanities Journal*, 2(4), 39-46.
- Yasin, S. K., Adam, F., Mohd, N. A. S. N., Ab Rahman, S. R., Mamat, N., & Jusoh, M. H. (2021). Peranan Kepimpinan Negara Dalam Era Pandemik Covid-19 Di Malaysia. *Qalam International Journal of Islamic and Humanities Research*, 1(2), 20-30.
- 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.
- Yusoff, M. A. M., Ismail, S. N., & Abdullah, A. S. (2020). Kepimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Guru Dan Peranan Iklim Sekolah Sebagai Mediator. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 7(2), 1-11.