



INTERNATIONAL JOURNAL OF
EDUCATION, PSYCHOLOGY
AND COUNSELLING
(IJEPC)
www.ijeipc.com



**GAYA KEPIMPINAN TRANSFORMASIONAL GURU BESAR
DAN HUBUNGANNYA TERHADAP KEPUASAN KERJA GURU
DI SEKOLAH RENDAH PEDALAMAN 3 DAERAH
PENSIANGAN, SABAH**

*PRIMARY SCHOOL HEADTEACHERS' TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP
STYLE AND ITS RELATIONSHIP WITH TEACHERS' JOB SATISFACTION IN
REMOTE SCHOOLS (CATEGORY 3), PENSIANGAN DISTRICT, SABAH*

Muhammad Shariff Arifin^{1*}, Jamalul Lail Abdul Wahab²

¹ Faculty of Education, Universiti Kebangsaan Malaysia, Malaysia
Email: g-37431541@moe-dl.edu.my

² Faculty of Education, Universiti Kebangsaan Malaysia, Malaysia
Email: jamall64@ukm.edu.my

* Corresponding Author

Article Info:

Article history:

Received date: 31.07.2025

Revised date: 24.08.2025

Accepted date: 19.09.2025

Published date: 15.10.2025

To cite this document:

Arifin, M. S., & Abdul Wahab, J. L. (2025). Gaya Kepimpinan Transformasional Guru Besar Dan Hubungannya Terhadap Kepuasan Kerja Guru Di Sekolah Rendah Pedalaman 3 Daerah Pensiangan, Sabah. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 10 (60), 523-537.

DOI: 10.35631/IJEPC.1060037

This work is licensed under [CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



Abstrak:

Kajian ini bertujuan mengenal pasti tahap kepimpinan transformasional guru besar dan tahap kepuasan kerja guru serta hubungan antara kedua-dua pemboleh ubah tersebut dalam kalangan guru sekolah rendah Pedalaman 3 di daerah Pensiangan, Sabah. Kajian ini menggunakan reka bentuk tinjauan kuantitatif dengan borang soal selidik berdasarkan Model Kepimpinan Transformasional Bass dan Teori Dua Faktor Herzberg. Seramai 113 orang guru daripada 12 buah sekolah dipilih sebagai responden melalui pensampelan rawak mudah. Analisis deskriptif menunjukkan tahap kepimpinan transformasional guru besar adalah tinggi (min keseluruhan = 4.09, s.p = 0.75), dengan dimensi rangsangan intelektual mencatat skor tertinggi (min = 4.15). Tahap kepuasan kerja guru juga tinggi (min keseluruhan = 3.80, s.p = 0.46), dengan dimensi sifat kerja paling dominan (min = 4.49). Analisis korelasi Pearson mendapati wujud hubungan yang positif dan signifikan tetapi lemah antara kepimpinan transformasional guru besar dan kepuasan kerja guru ($r = 0.384$, $p = 0.000$). Dapatan ini menegaskan bahawa gaya kepimpinan transformasional berperanan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja guru walaupun berdepan cabaran konteks pedalaman.

Kata Kunci:

Kepimpinan Transformasional, Guru Besar, Kepuasan Kerja, Sekolah Pedalaman, Teori Dua Faktor Herzberg

Abstract:

This study aimed to identify the level of transformational leadership among headteachers, the job satisfaction of teachers, and the relationship between these two variables among primary school teachers in Pedalaman 3 schools in Pensiangan district, Sabah. Employing a quantitative survey design, data were collected using questionnaires adapted from Bass's Transformational Leadership Model and Herzberg's Two-Factor Theory. A total of 113 teachers from 12 schools were selected through simple random sampling. Descriptive analysis revealed that the level of headteachers' transformational leadership was high (overall mean = 4.09, SD = 0.75), with intellectual stimulation scoring the highest dimension (mean = 4.15). Teachers' job satisfaction was also high (overall mean = 3.80, SD = 0.46), with job nature emerging as the most influential factor (mean = 4.49). Pearson correlation analysis found a positive and significant but weak relationship between the transformational leadership of headmasters and teachers' job satisfaction ($r = 0.384$, $p = 0.000$). These findings highlight the crucial role of transformational leadership in enhancing teacher job satisfaction, particularly in challenging rural school contexts.

Keywords:

Transformational Leadership, Headmasters, Job Satisfaction, Remote Schools, Herzberg's Two-Factor Theory

Pendahuluan

Gaya kepemimpinan seseorang guru besar merupakan elemen penting yang mempengaruhi kejayaan sesebuah sekolah. Guru besar, sebagai pemimpin utama institusi pendidikan, memainkan peranan strategik dalam membentuk hala tuju organisasi dan mewujudkan persekitaran kerja yang kondusif kepada guru-guru. Persekitaran kerja yang positif dan menyenangkan mampu menyemai rasa tanggungjawab serta meningkatkan motivasi guru untuk menjalankan tugas mereka secara profesional. Dalam konteks ini, gaya kepemimpinan guru besar yang berkesan boleh menjadi faktor penentu kepada kepuasan kerja guru dan seterusnya menyumbang kepada peningkatan prestasi akademik dan pembangunan sahsiah murid di sekolah.

Dalam dunia pendidikan yang kian kompleks, guru besar bukan sahaja perlu menjadi pentadbir yang cekap, tetapi juga pemimpin transformasional yang mampu memberi inspirasi dan menyemarakkan semangat guru untuk terus cemerlang dalam bidang pendidikan. Pemimpin yang berwibawa akan dapat membimbing dan menyokong guru dalam menghadapi pelbagai cabaran profesion, terutamanya dalam suasana kerja yang dinamik dan sentiasa berubah. Oleh itu, peranan guru besar tidak boleh dilihat secara konvensional semata-mata, sebaliknya perlu ditinjau dari sudut kepemimpinan yang mampu mencorak budaya kerja positif dan menyumbang kepada kepuasan kerja guru.

Kepuasan kerja dalam kalangan guru adalah aspek penting yang sering dikaitkan dengan keberkesanan sistem pendidikan. Guru yang berpuas hati dengan kerjaya mereka lazimnya menunjukkan komitmen yang tinggi, produktiviti yang meningkat dan hubungan yang baik dengan pelajar serta rakan sekerja. Oleh itu, kajian tentang hubungan antara gaya kepimpinan transformasional guru besar dan kepuasan kerja guru adalah sangat relevan dan signifikan untuk menambah baik pengurusan sekolah serta memperkukuh sistem pendidikan negara.

Pernyataan Masalah

Dalam sektor pendidikan, isu tekanan kerja guru semakin mendapat perhatian serius kerana ia memberi kesan langsung terhadap tahap kepuasan kerja. Beban tugas guru yang semakin bertambah akibat pelaksanaan dasar-dasar pendidikan seperti Pentaksiran Berasaskan Sekolah (PBS), Transformasi Sekolah 2025 (TS25) dan Satu Murid Satu Sukan (1M1S) menimbulkan kebimbangan dalam kalangan pendidik. Guru kini bukan sahaja berperanan sebagai pengajar, tetapi juga memikul tanggungjawab tambahan seperti juruteknik, pegawai bantuan, pegawai aset, penyelesaian masalah disiplin, dan pengurus program sukan serta kegiatan ko-kurikulum (Asman et al., 2023).

Keadaan ini menjadi lebih mencabar bagi guru di kawasan luar bandar dan pedalaman kerana mereka turut berhadapan dengan isu infrastruktur, logistik dan kekangan sumber. Dalam banyak kes, guru terpaksa melaksanakan tugas tambahan di luar skop profesional seperti menyelenggara kemudahan sekolah atau membina prasarana asas secara gotong-royong. Tekanan kerja yang berlebihan ini boleh memberi kesan negatif terhadap kesejahteraan psikologi dan fizikal guru, termasuk keletihan emosi, masalah kesihatan, dan penurunan prestasi kerja (Arbia, Carbone, Stanzione, & Szpunar, 2023).

Lebih membimbangkan, tekanan kerja yang berterusan boleh menurunkan motivasi guru terhadap profesion perguruan serta menjejaskan kualiti pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah. Dalam konteks ini, gaya kepimpinan transformasional guru besar berperanan penting untuk mengimbangi beban kerja, memberi sokongan emosi, serta memupuk kerjasama dalam kalangan guru. Kepimpinan transformasional, melalui elemen inspirasi, pengiktirafan individu, dan rangsangan intelektual, terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja guru (Hilmy & Miftahusurur, 2024).

Namun begitu, kajian empirikal mengenai keberkesanan gaya kepimpinan transformasional guru besar terhadap kepuasan kerja guru masih terhad khususnya di kawasan pedalaman. Realiti di sekolah luar bandar berbeza dengan sekolah bandar yang lebih lengkap dari segi infrastruktur dan sumber pendidikan. (El Achi, Jabbour Al Maalouf, Barakat, & Mawad, 2025). Oleh itu, kajian ini penting bagi memahami bagaimana gaya kepimpinan transformasional guru besar dapat menyumbang kepada kepuasan kerja guru dalam konteks sekolah pedalaman, terutamanya di daerah Pensiangan, Sabah – sebuah kawasan dengan pelbagai cabaran geografi dan kekangan sumber.

Tambahan lagi, penyelidikan terkini menegaskan bahawa sokongan kepimpinan dan keseimbangan beban kerja merupakan faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja guru. Tanpa sokongan kepimpinan yang berkesan, guru berisiko kehilangan motivasi dan menunjukkan prestasi yang menurun (Khalis, Abdul Halim, Sanaullah, & Hammad, 2025).

Objektif Kajian

Objektif utama kajian ini adalah untuk:

1. Mengenalpasti tahap kepimpinan transformasional guru besar di sekolah rendah Pedalaman 3 daerah Pensiangan, Sabah.
2. Mengenalpasti tahap kepuasan kerja guru di sekolah rendah Pedalaman 3 daerah Pensiangan, Sabah.
3. Menentukan hubungan antara tahap kepimpinan transformasional guru besar dengan tahap kepuasan kerja guru di sekolah rendah Pedalaman 3 daerah Pensiangan, Sabah.

Sorotan Literatur

Kepimpinan Transformasional

Dalam konteks pendidikan dan organisasi moden, kepimpinan boleh difahami sebagai proses interaksi berasaskan kumpulan yang mempengaruhi dan membimbing individu ke arah pencapaian matlamat bersama (G. A. Yukl & Gardner, 2019). Seorang pemimpin memainkan peranan utama dalam menyuntik inspirasi dan menggalakkan pemikiran kreatif dalam kalangan pengikut (Cherry, 2023). Proses perubahan dalaman organisasi sangat dipacu oleh keteguhan dan komitmen pemimpin mereka. Pemimpin berperanan sebagai agen perubahan, yang tidak hanya menyokong tetapi juga menyediakan sumber dan kerangka keperluan untuk menggalakkan transformasi (Ravet-Brown, Furtner, & Kallmuenzer, 2023). Dalam kajian terkini mengenai kepimpinan transformasional, pemimpin dilihat sebagai penggerak utama inovasi dan kreativiti dalam organisasi. Mereka adalah penghubung penting antara visi organisasi dan pelaksana, di mana persepsi pekerja terhadap gaya kepimpinan dan amalan institusi memberi kesan langsung kepada proses perubahan serta pencapaian objektif (G. Saad Alessa, 2021). Pemimpin transformasional juga didapati menginspirasi pengikut untuk menyedari pentingnya misi dan matlamat organisasi, seterusnya membentuk pemikiran kreatif dan dorongan untuk melebihi batasan diri. Ini dicapai melalui pengiktirafan atas sumbangan individu, galakan untuk mencari idea baru baik dalaman mahupun luaran, serta pemupukan pembelajaran organisasi—faktor yang menjadi pemangkin terpenting kepada inovasi (Rule & Regehr, 2024).

Teori Kepimpinan Transformasional Bass

Model kepimpinan transformasional diperkenalkan oleh Bernard M. Bass pada tahun 1985, seorang ahli akademik dalam bidang kepimpinan dan tingkah laku organisasi dari Amerika Syarikat, berasaskan teori kepimpinan yang dibangunkan oleh Burns (1978) yang menekankan empat pengaruh utama iaitu karisma, rangsangan intelek, pertimbangan individu dan motivasi yang memberi inspirasi. Bass menyatakan bahawa transformasi kepimpinan amat penting untuk menangani perubahan dalam sesebuah organisasi kerana kepimpinan mampu meningkatkan kepuasan kerja dalam kalangan pekerja bawahan (Bernard M. Bass & Riggio, 2005). Menurut (B M Bass & Avolio, 1997), sifat-sifat pemimpin berkarisma ialah pemimpin tersebut rela berkorban untuk kepentingan organisasinya dan optimistik terhadap visi dan misi yang ditetapkan dan mempunyai sifat-sifat kepimpinan berikut;

Pengaruh yang Unggul

Pemimpin transformasional dilihat sebagai contoh, dihormati malah dibanggakan oleh pengikutnya. Pemimpin yang bersifat transformasional juga disifatkan sebagai pemimpin yang mempunyai misi dan visi yang jelas dan berani berisiko. (Bass, 1999) menyatakan bahawa pengaruh ideal yang diketengahkan dalam kepimpinan transformasional ialah apabila salah seorang pemimpin menetapkan objektif yang ingin dicapai, mampu menjelaskan dan

membimbing pengikut supaya kejayaan matlamat yang dicita-citakan melalui teladan. Pemimpin transformasional juga ialah seorang pemimpin yang mampu meletakkan harapan yang tinggi terhadap kemampuan pengikut dan berperanan memberikan sokongan dan bimbingan untuk mencapai tahap yang diinginkan (Antonakis & House, 2014).

Motivasi Inspirasi

Pemimpin transformasional mempunyai sikap yang mampu memotivasikan pengikutnya untuk sentiasa bersemangat dan mampu menyalut cabaran. Selain itu, pemimpin transformasi juga mampu meyakinkan pengikutnya tentang misi dan matlamat yang ingin dicapai. Pemimpin-pemimpin sebegini juga memberikan komitmen penuh terhadap matlamat organisasi. Dalam konteks pendidikan, pemimpin sekolah bertanggungjawab memberi sokongan motivasi serta kemudahan dan keperluan yang diperlukan untuk mengekalkan dan seterusnya meningkatkan motivasi guru dalam mencapai objektif dalam organisasi sesebuah sekolah (G. Yukl, Mahsud, Prussia, & Hassan, 2019).

Rangsangan Intelektual

Pemimpin transformasional berupaya menyelesaikan masalah dengan corak pemikiran inovatif serta mendorong pengikutnya berfikir secara kreatif dalam mencari penyelesaian terbaik. Melalui pendekatan ini, pemimpin bukan sahaja memberi inspirasi dan keyakinan terhadap visi organisasi, tetapi juga menyuntik semangat kepada pengikut untuk menghadapi cabaran secara positif (Villaluz & Hechanova, 2019). Dalam konteks pendidikan, kepimpinan transformasional dapat memastikan guru kekal bermotivasi, komited, serta memperoleh sokongan yang diperlukan bagi mencapai objektif sekolah.

Pertimbangan Berasaskan Individu

Pemimpin transformasional sentiasa prihatin terhadap keperluan, potensi, dan perkembangan individu setiap pengikut. Mereka memberikan sokongan, dorongan serta perhatian secara peribadi agar setiap ahli berasa dihargai dan dihormati. Dengan kepekaan terhadap keperluan pengikut, pemimpin ini mampu mewujudkan suasana kerja yang selesa dan kondusif; dalam konteks pendidikan, ciri tersebut berupaya meningkatkan motivasi serta kepuasan kerja guru (Hilmy & Miftahusurur, 2024).

Kepuasan Kerja

Pekerjaan merupakan aspek penting dalam kehidupan individu kerana ia mengambil sebahagian besar masa peribadi dan profesional seseorang berbanding aktiviti lain. Pekerjaan bukan sahaja menjadi sumber kewangan, malah berperanan sebagai medium untuk mencapai matlamat peribadi dan kerjaya. Kepuasan kerja pula ditakrifkan sebagai keadaan emosi positif yang terhasil daripada penilaian seseorang terhadap pengalaman kerjanya, iaitu apabila jangkaan, keinginan atau keperluan dapat dipenuhi (Judge, Weiss, Kammeyer-Mueller, & Hulin, 2017). Dalam konteks ini, kepuasan kerja merujuk kepada gabungan antara keselesaan (*job comfort*) dalam persekitaran pekerjaan serta kepuasan terhadap pencapaian dan makna kerja (*job fulfilment*), mencerminkan tahap kebahagiaan dan kebanggaan individu terhadap pekerjaan yang dijalankan (Toropova, Myrberg, & Johansson, 2021).

Dalam bidang pendidikan, kajian mengenai kepuasan kerja guru banyak dikaitkan dengan teori organisasi dan pentadbiran moden. Teori Dua Faktor Herzberg masih menjadi asas penting dalam menjelaskan faktor dalaman (*motivator*) seperti pencapaian, pengiktirafan, tanggungjawab dan peluang pembangunan, serta faktor luaran (*hygiene*) seperti persekitaran kerja, dasar pentadbiran, hubungan interpersonal dan ganjaran (Bakotić, 2016). Dapatan kajian

terkini menunjukkan bahawa faktor luaran seperti gaji yang rendah dan kekangan persekitaran kerja memberi kesan negatif terhadap kepuasan kerja guru, manakala faktor dalaman seperti autonomi profesional, peluang kenaikan pangkat dan sokongan rakan sekerja meningkatkan tahap kepuasan kerja (Skaalvik & Skaalvik, 2017). Secara langsung, kepuasan atau ketidakpuasan kerja guru memberi impak besar terhadap komitmen, prestasi serta keberkesanan pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah (Werang & Agung, 2017).

Teori Dua Faktor Herzberg

Teori yang menjadi asas kepada kajian ini ialah Teori Dua Faktor Herzberg, yang juga dikenali sebagai *teori kebersihan-motivasi* atau *teori dwifaktor*. Teori ini menjelaskan bahawa terdapat dua kumpulan faktor di tempat kerja yang berfungsi secara berasingan. Kumpulan pertama ialah faktor yang boleh meningkatkan kepuasan kerja apabila wujud, manakala kumpulan kedua pula terdiri daripada faktor yang boleh menimbulkan rasa tidak puas hati sekiranya tidak dipenuhi, walaupun ketiadaan faktor tersebut tidak semestinya mengurangkan kepuasan kerja (Mustafa, Yamin, Abdul Razzaq, & Ahad, 2022).

Berdasarkan teori ini, faktor motivasi merujuk kepada unsur yang terkandung dalam sifat pekerjaan itu sendiri, seperti pencapaian, pengiktirafan, tanggungjawab, peluang kenaikan pangkat dan perkembangan kerjaya. Faktor-faktor ini berperanan sebagai pemangkin yang mendorong pekerja untuk bekerja dengan lebih komited dan bersemangat. Sebaliknya, faktor kebersihan atau faktor persekitaran merujuk kepada aspek luar daripada tugas itu sendiri, seperti gaji, polisi organisasi, hubungan dengan rakan sekerja, penyeliaan dan keadaan kerja. Sekiranya faktor-faktor ini tidak wujud atau tidak memuaskan, ia boleh menyebabkan rasa tidak puas hati, walaupun kehadirannya tidak semestinya meningkatkan motivasi kerja secara langsung (Ibrahim et al., 2023). Contoh-contoh faktor motivasi dan faktor persekitaran dapat dirumuskan melalui Jadual 1 di bawah.

Jadual 1: Ringkasan Faktor Motivasi Dan Faktor Persekitaran Dalam Teori Dua Faktor Herzberg

Faktor Motivasi	Faktor Persekitaran
Pencapaian	Polisi syarikat / tempat bertugas
Pengiktirafan	Penyeliaan
Bentuk pekerjaan	Hubungan
Tanggungjawab	Keadaan kerja
Kemajuan	Imbuhan
Pertumbuhan	Gaji
	Keselamatan

Sumber: (Ibrahim et al., 2023)

Metodologi

Reka Bentuk Kajian

Kajian ini merupakan kajian tinjauan yang berbentuk deskriptif kuantitatif dengan menggunakan borang soal selidik sebagai instrumen untuk mengenalpasti tahap kepimpinan transformasional guru besar dan tahap kepuasan kerja guru. Ia dijalankan ke atas guru-guru di sekolah-sekolah rendah Pedalaman 3 di dalam daerah Pensiangan, Sabah. Tahap kepimpinan transformasional guru besar dan tahap kepuasan kerja guru ini diukur dengan menggunakan skala Likert 5 mata.

Populasi dan Sampel

Populasi bagi kajian ini adalah guru-guru yang berkhidmat di 12 buah sekolah rendah Pedalaman 3 di daerah Pensiangan, Sabah. Daerah Pensiangan dipilih sebagai lokasi kajian ini kerana daerah ini mempunyai sekolah rendah Pedalaman 3 yang banyak dan kajian berkenaan gaya kepimpinan transformasional guru besar dan hubungannya terhadap kepuasan kerja guru belum pernah dilaksanakan di daerah ini. Daripada 190 orang guru dalam populasi kajian, seramai 113 orang responden dipilih secara pesampelan rawak mudah. Bilangan sampel yang diambil adalah berdasarkan penentuan saiz sampel Krejcie & Morgan (1970).

Instrumen Kajian

Instrumen yang digunakan untuk kajian ini diadaptasi daripada soal selidik (Avolio & Bass, 2004) bagi mengukur gaya kepimpinan transformasional guru besar dan soal selidik dan soal selidik Spector (2022) yang digunakan untuk mengukur tahap kepuasan kerja guru. Kedua-dua instrumen yang asalnya menggunakan bahasa Inggeris telah diterjemahkan ke dalam bahasa Melayu dengan beberapa pengubahsuaian serta dipindahkan ke dalam bentuk Google Forms bagi memudahkan responden mengakses dan seterusnya menjawab soal selidik tersebut. Instrumen ini terdiri daripada tiga bahagian iaitu Bahagian A yang merekod maklumat demografi responden seperti umur, jantina, tempoh perkhidmatan dan tahap pendidikan tertinggi. Bahagian B pula terdiri daripada 24 item yang mengukur gaya kepimpinan transformasional guru besar berdasarkan empat dimensi Teori Kepemimpinan Transformasional Bass iaitu pertimbangan berasaskan individu, rangsangan intelektual, motivasi inspirasi dan pengaruh unggul. Bahagian C pula terdiri daripada 20 item berkenaan kepuasan kerja guru merangkumi skop kepuasan dalam dimensi gaji, penyeliaan, peluang kenaikan pangkat, rakan kerja dan persekitaran kerja mengikut Teori Dua Faktor Herzberg.

Kesahan dan Kebolehpercayaan

Kesahan instrumen merujuk kepada keupayaan sesuatu alat ukur untuk menilai konstruk yang hendak dikaji secara tepat, sekaligus menjamin bahawa skor yang diperoleh benar-benar mencerminkan konsep yang diukur. Menurut Taherdoost (2019), kesahan merupakan asas penting dalam pembangunan instrumen kerana ia menentukan ketepatan tafsiran data yang diperoleh daripada responden. Sementara itu, kebolehpercayaan pula berkait dengan tahap konsistensi sesuatu instrumen dalam menghasilkan keputusan yang serupa apabila digunakan berulang kali dalam keadaan yang sama (Kyriazos, 2018).

Dalam kajian ini, kesahan kandungan instrumen telah diperiksa melalui semakan oleh tiga orang pakar bidang yang menilai dari segi format, kesesuaian item, dan kejelasan bahasa. Setelah penambahbaikan dibuat berdasarkan maklum balas pakar, satu kajian rintis melibatkan 50 orang guru telah dijalankan bagi memastikan instrumen mempunyai tahap kesahan dan kebolehpercayaan yang memuaskan sebelum digunakan dalam kajian sebenar.

Kebolehpercayaan instrumen kajian dinilai melalui indeks Alpha Cronbach. Apabila sesebuah konstruk mencatat nilai alfa yang tinggi, ini menunjukkan item-item dalam instrumen tersebut seragam dan mampu mengukur konstruk yang sama secara konsisten. Menurut (Govindasamy, Cumming, & Abdullah, 2024), nilai Cronbach's alpha ≥ 0.60 dianggap mempunyai kebolehpercayaan dalaman yang boleh diterima. Dalam kajian rintis ini, skor alpha yang diperoleh ialah 0.81. Oleh itu, instrumen ini mempunyai tahap kebolehpercayaan yang tinggi dan sesuai digunakan dalam kajian.

Pengumpulan dan Pengukuran Data

Sebelum borang soal selidik dapat diedarkan kepada responden, penyelidik telah memohon kebenaran daripada pihak-pihak yang berkepentingan seperti Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia, Jabatan Pendidikan Negeri Sabah, Pejabat Pendidikan Daerah Pensiangan dan guru besar sekolah-sekolah yang terlibat. Setelah surat kebenaran diperolehi, penyelidik telah mengedarkan instrumen soal selidik melalui pautan Google Forms kepada penyelaras sekolah-sekolah yang terlibat untuk disampaikan kepada responden kajian

Kajian ini menggunakan dua bentuk statistik iaitu statistik deskriptif dan statistik inferens. Data yang telah dikumpul telah dianalisis menggunakan perisian SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versi 22. Statistik deskriptif melibatkan pengukuran skor min dan sisihan piawai bagi menganalisis demografi responden, tahap kepimpinan transformasional guru besar dan tahap kepuasan kerja guru di sekolah-sekolah rendah pedalaman 3 (P3) dengan menggunakan kekerapan, nilai peratus, min dan sisihan piawai. Interpretasi skor min yang digunakan dalam kajian ini merupakan adaptasi interpretasi skor min (Jadual 2) yang digunapakai oleh Mohd Rokeman (2024).

Jadual 2: Julat dan Interpretasi Skor Min Gaya Kepimpinan Transformasional Guru Besar dan Kepuasan Kerja Guru

Julat Skor Min	Interpretasi
4.21 – 5.00	Sangat Tinggi
3.41 – 4.20	Tinggi
2.61 – 3.40	Sederhana
1.81 – 2.60	Rendah
1.00 – 1.80	Sangat Rendah

Sumber: Mohd Rokeman (2024)

Statistik inferensi pula menggunakan kaedah analisis korelasi Pearson bagi mendapatkan nilai korelasi (r) bagi mengkaji hubungan antara gaya kepimpinan transformasional guru besar dengan tahap kepuasan kerja guru sekolah-sekolah rendah Pedalaman 3 daerah Pensiangan. Interpretasi kekuatan korelasi berdasarkan pekali korelasi oleh Chua (2014) sepertimana yang ditunjukkan dalam Jadual 3 digunakan bagi menentukan kekuatan hubungan.

Jadual 3: Julat dan Interpretasi Nilai Pekali Korelasi

Pekali korelasi (r)	Kekuatan Korelasi (Hubungan)
± 0.91 hingga ± 1	Sangat Kuat
± 0.71 hingga ± 0.9	Kuat
± 0.51 hingga ± 0.7	Sederhana
± 0.31 hingga ± 0.5	Lemah
± 0.1 hingga ± 0.3	Sangat Lemah
0	Tiada Korelasi

Sumber: Chua (2014)

Hasil Kajian

Tahap Kepimpinan Transformasional Guru Besar

Dalam aspek kepimpinan transformasional guru besar, analisis min dan sisihan piawai dibuat berdasarkan empat konstruk mengikut dimensi-dimensi yang terdapat dalam kepimpinan transformasional. Berdasarkan Jadual 4, kebanyakan guru-guru sekolah rendah pedalaman 3 daerah Pensiangan bersetuju bahawa gaya kepimpinan transformasional guru besar mereka berada pada tahap yang tinggi dengan dimensi rangsangan intelektual (min = 4.15, s.p = 0.77) menunjukkan skor min yang tertinggi. Dimensi-dimensi yang lain juga berada pada tahap yang tinggi iaitu dimensi pengaruh unggul (min = 4.12, s.p = 0.88), dimensi pertimbangan berasaskan individu (min = 4.04, s.p = 0.75) dan dimensi motivasi inspirasi (min = 4.03, s.p = 0.73).

Jadual 4: Analisis Tahap Kepimpinan Transformasional

Dimensi Kepimpinan Transformasional	Purata Skor	Sisihan Piawai	Interpretasi
Motivasi Inspirasi	4.03	.73	Tinggi
Pertimbangan Berasaskan Individu	4.04	.75	Tinggi
Pengaruh Unggul	4.12	.88	Tinggi
Rangsangan Intelektual	4.15	.78	Tinggi
Tahap kepimpinan transformasional guru besar	4.09	.75	Tinggi

Tahap Kepuasan Kerja Guru

Dalam aspek kepuasan kerja guru, analisis min dan sisihan piawai dibuat berdasarkan sembilan konstruk mengikut dimensi-dimensi kepuasan kerja yang diketengahkan oleh Spector (2022) iaitu sifat kerja, keadaan kerja, penyeliaan, peluang kenaikan pangkat, gaji, rakan sekerja, komunikasi, faedah dan ganjaran., Jadual x menunjukkan tahap kepuasan kerja guru di sekolah-sekolah rendah pedalaman 3 daerah Pensiangan Secara keseluruhannya adalah tinggi (min 3.80, s.p = 0.46). Hal ini menggambarkan bahawa guru-guru di sekolah-sekolah rendah pedalaman 3 daerah Pensiangan berpuas hati dengan kerjaya mereka sebagai seorang guru di sekolah rendah pedalaman.

Jadual 5: Analisis Tahap Kepuasan Kerja Guru

Dimensi Tahap Kepuasan Kerja	Purata Skor	Sisihan Piawai	Interpretasi
Sifat Kerja	4.49	.46	Sangat Tinggi
Komunikasi	4.18	.59	Tinggi
Rakan Sekerja	3.91	.65	Tinggi
Faedah	3.85	.87	Tinggi
Penyeliaan	3.81	.72	Tinggi
Ganjaran	3.73	.71	Tinggi
Gaji	3.71	.90	Tinggi
Peluang Kenaikan Pangkat	3.53	.76	Tinggi
Keadaan Kerja	3.02	.63	Sederhana
Tahap kepuasan kerja guru	3.80	.46	Tinggi

Jadual x menunjukkan dimensi sifat kerja mempunyai skor min yang tertinggi (min = 4.49, s.p = 0.46), menunjukkan bahawa dimensi ini merupakan faktor yang paling mempengaruhi tahap kepuasan kerja guru-guru, seterusnya dimensi komunikasi (min = 4.18, s.p = 0.59), rakan sekerja (min = 3.91, s.p = 0.65), dimensi faedah (min = 3.85, s.p = 0.87), dimensi penyeliaan (min = 3.81, s.p = 0.72), dimensi ganjaran (min = 3.73, s.p = 0.71), dimensi gaji (min = 3.71, s.p = 0.90), dimensi peluang kenaikan pangkat (min = 3.53, s.p = 0.76) dan dimensi keadaan kerja (min = 3.02, s.p = 0.63).

Hubungan Antara Tahap Kepimpinan Transformasional Guru Besar Dengan Tahap Kepuasan Kerja Guru

Hipotesis Kajian:

- Hipotesis nol (H_0) : Tidak terdapat hubungan yang signifikan terhadap antara tahap kepimpinan transformasional guru besar dengan kepuasan kerja guru sekolah rendah pedalaman 3 (P3) daerah Pensiangan, Sabah.
- Hipotesis alternatif (H_1) : Terdapat hubungan yang signifikan terhadap antara tahap kepimpinan transformasional guru besar dengan kepuasan kerja guru sekolah rendah pedalaman 3 (P3) daerah Pensiangan, Sabah.

Jadual 6: Hubungan Antara Tahap Kepimpinan Transformasional Guru Besar Dengan Kepuasan Kerja Guru

Pemboleh ubah	Kepimpinan transformasional guru besar	Kepuasan kerja guru
Kepimpinan transformasional guru besar	1	.384
Kepuasan kerja guru	.384	1
Sig. (2-hujung)	-	.000
N	113	113

Berdasarkan keputusan analisis korelasi Pearson yang ditunjukkan dalam Jadual 6, terdapat hubungan yang signifikan antara tahap kepimpinan transformasional guru besar menurut persepsi guru dengan kepuasan kerja guru. Analisis mendapati nilai pekali korelasi adalah $r = .384$ dengan aras keertian $p < 0.01$, yang menandakan hubungan positif dan signifikan namun pada tahap yang lemah. Oleh itu, hipotesis nol (H_0) kajian ini ditolak.

Perbincangan Kajian

Kajian ini mendapati bahawa gaya kepimpinan transformasional guru besar di sekolah-sekolah rendah Pedalaman 3, daerah Pensiangan, Sabah berada pada tahap tinggi. Persepsi guru-guru menunjukkan bahawa sebahagian besar guru besar di daerah ini berjaya mengaplikasikan dan mengamalkan gaya kepimpinan transformasional dalam urusan pentadbiran mereka. Dapatan ini selaras dengan kajian oleh Baharin, Adnan, Zin, Kamaludin, & Mansor (2018) yang mendapati bahawa gaya kepimpinan transformasional guru besar di beberapa buah sekolah rendah di daerah Gua Musang yang terletak di kawasan pedalaman Kelantan berada pada tahap tinggi. Kajian oleh Saad, Sankaran, & Ramanathan (2025) mendapati gaya kepimpinan transformasional guru besar di SJKT daerah Kuala Muda-Yan, Kedah juga menunjukkan tahap yang tinggi. Walau bagaimanapun, kajian oleh Abdullah & Mohd Nor (2017) mendapati bahawa tahap amalan kepimpinan transformasional guru besar di daerah Subis masih berada

pada tahap rendah. Perbezaan ini mungkin disebabkan oleh faktor konteks setempat, sokongan komuniti, dan tahap profesionalisme guru yang berbeza antara daerah-daerah tersebut.

Analisis menunjukkan bahawa majoriti guru di sekolah rendah Pedalaman 3, daerah Pensiangan mencapai tahap kepuasan kerja yang tinggi. Hasil ini selari dengan hasil kajian oleh Manogaran & Abdul Wahab (2024) serta Ishak et al. (2024), yang turut mencatatkan skor kepuasan kerja guru yang tinggi di sekolah-sekolah daerah Klang, Selangor dan Kota Setar, Kedah. Daripada sembilan dimensi kepuasan kerja yang dikaji, satu dimensi iaitu sifat kerja mencapai tahap sangat tinggi, manakala tujuh dimensi lain berada pada tahap tinggi. Bagaimanapun, dimensi keadaan kerja hanya pada tahap sederhana, menunjukkan masih terdapat ruang untuk penambahbaikan khususnya berkaitan persekitaran fizikal dan akses kepada sumber kerja (Hedzir, Mokhtar, & Abdul Razak, 2024; Toropova et al., 2021). Keadaan ini amat signifikan kerana guru di kawasan pedalaman sangat memerlukan kepuasan kerja dan motivasi yang tinggi untuk menempuh kekangan seperti kekurangan infrastruktur dan alat bantu mengajar, yang boleh menjejaskan keberkesanan pengajaran dan kualiti pendidikan (Phay & Talip, 2025; Zulkifli, Mohd Hashim, & Yahaya, 2022). Oleh yang demikian, pendekatan holistik yang merangkumi sokongan kepimpinan transformasional guru besar, pembaikan keadaan fizikal sekolah, serta insentif profesional yang menyeluruh amat penting dalam usaha memperkukuh kepuasan kerja guru secara mampan (Hedzir et al., 2024; Manogaran & Abdul Wahab, 2024).

Analisis data melalui ujian korelasi Pearson mengesahkan wujudnya hubungan yang signifikan antara tahap kepimpinan transformasional guru besar dan kepuasan kerja guru di sekolah rendah Pedalaman 3 daerah Pensiangan. Selain bertindak sebagai pemimpin, guru besar juga perlu mempamerkan sifat empati, perhatian dan menjadi teladan kepada guru-guru bawahannya. Kepimpinan yang mesra serta bersifat menyokong terbukti dapat menyemai persekitaran kerja yang positif dan memperkukuh komitmen guru terhadap organisasi. Kajian oleh Manogaran & Abdul Wahab (2024) menunjukkan korelasi positif yang kuat antara kepimpinan transformasional dan kepuasan kerja guru. Sokongan ini diperkukuh oleh penyelidikan Lei, A Hamid, & Mansor (2024) dalam konteks sekolah daerah Zunyi, China yang mendapati aspek rangsangan intelektual dan perhatian individu dalam kepimpinan transformasional mempunyai kesan signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Secara keseluruhannya, gaya kepimpinan transformasional dapat dilihat sebagai satu pendekatan yang berupaya mewujudkan suasana harmoni, meningkatkan motivasi dalaman guru serta memberikan kesan positif terhadap prestasi sekolah secara menyeluruh.

Kepimpinan guru besar yang berkesan dan tahap kepuasan kerja guru yang tinggi merupakan asas penting bagi memastikan sesebuah sekolah dapat mencapai misi dan visi yang ditetapkan. Keberkesanan gabungan kedua-dua elemen ini mampu menyumbang kepada peningkatan reputasi organisasi serta keberhasilan sekolah tanpa mengira lokasi. Apabila kedua-duanya digabungkan, wujudlah iklim kerja yang produktif dan konsisten yang membolehkan murid mencapai kejayaan bukan sahaja dalam bidang akademik, malah juga kokurikulum, sahsiah dan sukan. Kepimpinan yang berorientasikan transformasional dan instruksional telah dikenal pasti sebagai pendekatan yang berupaya menyuntik semangat, memperkukuh motivasi guru, dan menyokong pelaksanaan visi sekolah (Leithwood, Harris, & Hopkins, 2020; Naz & Rashid, 2021).

Walau bagaimanapun, sekolah-sekolah di kawasan pedalaman sering berhadapan dengan cabaran yang lebih kompleks berbanding sekolah bandar. Antara isu yang ketara ialah kekurangan infrastruktur, kelemahan capaian internet, bilangan murid yang kecil, serta keterbatasan sumber manusia. Kajian di Sabah mendapati kelemahan prasarana memberi kesan langsung terhadap keberkesanan pengajaran dan pembelajaran (Kasdiah, Amdan, & Janius, 2024). Keadaan menjadi lebih mencabar apabila keperluan asas seperti modul pengajaran atas talian, kemudahan fizikal dan sokongan teknikal tidak dipenuhi. Guru mudah kehilangan motivasi walaupun mempunyai komitmen untuk berkhidmat di kawasan pedalaman. Isu jurang digital yang ketara turut menjejaskan kesinambungan pendidikan, sekali gus menghalang pencapaian matlamat pembelajaran yang berkualiti (Sharif Adam, Esa, Othman, & Abdul Hamid, 2022). Oleh itu, kepimpinan transformasional perlu diperkasa seiring dengan penambahbaikan infrastruktur dan peluang pembangunan profesional agar sekolah pedalaman mampu mencapai kecemerlangan secara inklusif dan mampan (Zhao, Saidin, & Jaafar, 2025).

Kesimpulan

Hasil kajian menunjukkan bahawa gaya kepimpinan transformasional guru besar berada pada tahap yang tinggi berdasarkan persepsi guru-guru di sekolah rendah Pedalaman 3, daerah Pensiangan, Sabah. Tahap kepuasan kerja guru juga didapati berada pada tahap tinggi. Penemuan ini memberikan petunjuk bahawa gaya kepimpinan guru besar memainkan peranan yang signifikan dalam mempengaruhi tahap kepuasan kerja guru. Walaupun hubungan yang dikenal pasti adalah signifikan tetapi berada pada tahap lemah, ia tetap memberikan kesan positif terhadap usaha mewujudkan persekitaran kerja yang menyokong, harmonis dan produktif. Dapatan ini adalah selaras dengan hasil penyelidikan terdahulu yang membuktikan bahawa kepimpinan transformasional berupaya meningkatkan kepuasan serta motivasi kerja dalam kalangan guru. Kajian ini turut mengukuhkan pandangan bahawa kepimpinan yang bersifat empatik, inklusif dan berwawasan tinggi amat diperlukan dalam menangani beban tugas guru, khususnya di kawasan pedalaman yang sering berhadapan dengan kekangan logistik dan infrastruktur. Justeru, pihak pentadbiran pendidikan dan pembuat dasar disarankan untuk memperkukuh program latihan kepimpinan sekolah dengan memberi penekanan terhadap ciri-ciri kepimpinan transformasional. Langkah ini diyakini dapat memastikan amalan kepimpinan tersebut diaplikasikan secara lebih menyeluruh, sekali gus menyumbang kepada peningkatan profesionalisme serta kesejahteraan guru di semua peringkat.

Penghargaan

Penyelidik merakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada para pensyarah di Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia, khususnya kepada En. Jamalul Lail bin Abdul Wahab atas segala tunjuk ajar, bimbingan serta dorongan yang telah diberikan sepanjang pelaksanaan kajian ini. Sekalung penghargaan dan ucapan terima kasih juga ditujukan kepada barisan kepimpinan tertinggi dan pegawai-pegawai di Jabatan Pendidikan Negeri Sabah serta Pejabat Pendidikan Daerah Pensiangan atas sokongan dan kerjasama yang diberikan. Tidak dilupakan, setulusnya terima kasih kepada para pentadbir dan guru-guru sekolah rendah Pedalaman 3 di daerah Pensiangan yang telah terlibat secara langsung atau tidak langsung dalam menjayakan kajian ini. Akhir sekali, setinggi-tinggi penghargaan diucapkan kepada panel penerbit *International Journal of Education, Psychology and Counseling (IJEPC)* atas peluang dan kepercayaan yang diberikan untuk menerbitkan artikel ini. Segala sumbangan dan kerjasama daripada semua pihak amat dihargai dan didoakan mendapat ganjaran sewajarnya.

Rujukan

- Abdullah, M. A., & Mohd Nor, M. Y. (2017). Kepimpinan transformasional dan motivasi guru pedalaman. In A. Sombuling (Ed.), *Prosiding Simposium Psikologi dan Kesihatan Sosial-I 2017* (pp. 363–376). Kota Kinabalu: Universiti Malaysia Sabah.
- Antonakis, J., & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 746–771. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2014.04.005>
- Arbia, G., Carbone, A., Stanzione, I., & Szpunar, G. (2023). The work-related stress and well-being of teachers — An exploratory study within primary schools in Italy. *Education Sciences*, 13(5), 1–17. <https://doi.org/10.3390/EDUCSCI13050505>
- Asman, J., Poobalan, G., Mustapha, M., Talip, R., Padan, R., Kaliappan, S., ... Mohd Aris, A. (2023). Factors affecting teacher workload in low-enrollment schools: A survey of Sarawak state schools, Malaysia. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 12(4), 1–11. <https://doi.org/10.6007/IJARPED/V12-I4/19541>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set* (3rd ed.). Redwood City: Mind Garden.
- Baharin, B., Adnan, M. H., Zin, M. H. M., Kamaludin, M. N., & Mansor, A. N. (2018). Gaya kepimpinan guru besar Dan tahap efikasi guru. *Journal of Personalized Learning*, 2(1), 9–17. Retrieved from <https://spaj.ukm.my/jplearning/index.php/jplearning/index>
- Bakotić, D. (2016). Relationship between job satisfaction and organisational performance. *Economic Research - Ekonomska Istrazivanja*, 29(1), 118–130. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1163946>
- Bass, B M, & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto: CA: Mindgarden.
- Bass, Bernard M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.
- Bass, Bernard M., & Riggio, R. E. (2005). Transformational leadership: Second edition. *Transformational Leadership: Second Edition*, 1–282. <https://doi.org/10.4324/9781410617095/TRANSFORMATIONAL-LEADERSHIP-BERNARD-BASS-RONALD-RIGGIO/RIGHTS-AND-PERMISSIONS>
- Cherry, K. (2023, June 27). How to Lead: 6 Leadership Styles and Frameworks. Retrieved August 18, 2025, from <https://www.verywellmind.com/leadership-styles-2795312>
- Chua, Y. P. (2014). *Kaedah dan statistik penyelidikan: Asas statistik penyelidikan* (3rd ed.). Selangor: McGraw-Hill Education (Malaysia) Sdn. Bhd.
- El Achi, S., Jabbour Al Maalouf, N., Barakat, H., & Mawad, J. L. (2025). The impact of transformational leadership and work environment on teachers' performance in crisis-affected educational Settings. *Administrative Sciences*, 15(7), 256–277. <https://doi.org/10.3390/ADMSCI15070256>
- Govindasamy, P., Cumming, T. M., & Abdullah, N. (2024). Validity and reliability of a needs analysis questionnaire for the development of a creativity module. *Journal of Research in Special Educational Needs*, 24(3), 637–652. <https://doi.org/10.1111/1471-3802.12659>
- Hedzir, N. H., Mokhtar, A. E., & Abdul Razak, F. Z. (2024). Enhancing teacher well-being in Malaysia: An exploration of job satisfaction - A conceptual analysis. *Jurnal Al-Sirat*, 24(1), 53–61. <https://doi.org/10.64398/ALSIRAT.V24I1.319>
- Hilmy, M., & Miftahusurur, I. (2024). Transformational leadership: A systematic review. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 5(6), 5896–5898. <https://doi.org/10.55248/GENGPI.5.0624.1613>

- Ibrahim, I. W., Mohamad Ghazali, I., Syed Abdullah, S. A., Rahmat, N. H., Abdul Hamid, M. H., & Azhari, S. H. A. (2023). Exploring motivation for learning using Hertzberg's two factor theory. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(3), 1007–1024. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/V13-I3/16480>
- Ishak, M., Abdullah, K. H., Yaakob, M. F. M., Fauzee, M. S. O., Jamil, S. F., Al-Zu'bi, M. A. A., & Singh, D. S. G. (2024). Why teacher job satisfaction matters: Strengthening headteachers' transformational leadership in sustainable development education. *Fronteiras*, 13(3), 31–50. <https://doi.org/10.21664/2238-8869.2024V13I3.P31-50>
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356–374. <https://doi.org/10.1037/APL0000181>
- Kasdiah, M. A. H., Amdan, M. A., & Janius, N. (2024). The impact of school infrastructure on learning among rural areas in Sabah, Malaysia. *Kinabalu Multidisciplinary Academic Research Journal*, 3, 224–230.
- Khalis, T., Binti Abdul Halim, B., Sanaullah, A., & Hammad, M. (2025). Transformational leadership and employee behavior: A mini review. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 14(1), 411–434. <https://doi.org/10.6007/IJAREMS/v14-i1/25031>
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Kyriazos, T. A. (2018). Applied psychometrics: Sample size and sample power considerations in factor analysis (EFA, CFA) and SEM in general. *Psychology*, 9(8), 2207–2230. <https://doi.org/10.4236/PSYCH.2018.98126>
- Lei, G., A Hamid, A. H., & Mansor, A. N. (2024). The relationship between transformational leadership and teacher job satisfaction: Empirical evidence from China. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(6), 4221–4230. <https://doi.org/10.53555/KUEY.V30I6.6391>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership and Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077/ASSET//CMS/ASSET/CD1AECD9-CE0F-4612-978F-3866DF8CD65F/13632434.2019.1596077.FP.PNG>
- Manogaran, Y., & Abdul Wahab, J. L. Bin. (2024). Transformational leadership practices of principals and teacher job satisfaction in private secondary schools in the Klang district. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 13(3), 821–828. <https://doi.org/10.6007/IJARPED/V13-I3/21744>
- Mohd Rokeman, N. R. (2024). Likert measurement scale in education and social sciences: Explored and explained. *EDUCATUM Journal of Social Sciences*, 10(1), 77–88. <https://doi.org/10.37134/EJOSS.VOL10.1.7.2024>
- Mustafa, M. Z., Yamin, N. A., Abdul Razzaq, A. R., & Ahad, R. (2022). Factors influencing job satisfaction in the Malaysian vocational college: Herzberg two factor theory perspective. *Universal Journal of Management*, 10(1), 18–25. <https://doi.org/10.13189/UJM.2022.100102>
- Naz, F., & Rashid, S. (2021). Effective instructional leadership can enhance teachers' motivation and improve students' learning outcomes. *Sir Syed Journal of Education & Social Research*, 4(1), 477–485. [https://doi.org/https://doi.org/10.36902/sjesr-vol4-iss1-2021\(477-485\)](https://doi.org/https://doi.org/10.36902/sjesr-vol4-iss1-2021(477-485))
- Phay, C. S., & Talip, R. (2025). Collaborative leadership and school management committees' impact on primary teachers' job satisfaction in Sarawak Malaysia. *Malaysian Journal*

- of Social Sciences and Humanities (MJSSH), 10(2), 1–19. <https://doi.org/10.47405/MJSSH.V10I2.3232>
- Ravet-Brown, T. E., Furtner, M., & Kallmuenzer, A. (2023). Transformational and entrepreneurial leadership: A review of distinction and overlap. *Review of Managerial Science* 2023 18:2, 18(2), 493–538. <https://doi.org/10.1007/S11846-023-00649-6>
- Rule, N. O., & Regehr, C. (2024). The benefits of transformational leadership for addressing workplace emotions after COVID-19 at a large multi-campus university. *Discover Psychology*, 4(1), 1–10. <https://doi.org/10.1007/S44202-024-00244-0>
- Saad Alessa, G. (2021). The dimensions of transformational leadership and its organizational effects in public universities in Saudi Arabia: A systematic review. *Frontiers in Psychology*, 12, 1–16. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2021.682092/BIBTEX>
- Sharif Adam, S. D., Esa, M. S., Othman, I. W., & Abdul Hamid, J. (2022). Cabaran pendidikan pelajar bumiputera luar bandar di Sabah selepas merdeka. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 7(47), 819–833. <https://doi.org/10.35631/IJEPC.747060>
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2017). Motivated for teaching? Associations with school goal structure, teacher self-efficacy, job satisfaction and emotional exhaustion. *Teaching and Teacher Education*, 67, 152–160. <https://doi.org/10.1016/J.TATE.2017.06.006>
- Spector, P. E. (2022). *Job satisfaction: From assessment to intervention*. New York: Routledge.
- Taherdoost, H. (2019, March 29). *What is the best response scale for survey and questionnaire design; Review of different lengths of rating scale / attitude scale / Likert scale*. Retrieved from <https://papers.ssrn.com/abstract=3588604>
- 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. <https://doi.org/10.1080/00131911.2019.1705247>
- Villaluz, V. C., & Hechanova, M. R. M. (2019). Ownership and leadership in building an innovation culture. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(2), 138–150. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2018-0184>
- Werang, B., & Agung, A. A. G. (2017). Teachers' job satisfaction, organizational commitment, and performance in Indonesia: A study from Merauke district, Papua. *International Journal of Development and Sustainability*, 6, 700–711.
- Yukl, G. A., & Gardner, W. L. (2019). *Leadership in education*. London: Pearson.
- Yukl, G., Mahsud, R., Prussia, G., & Hassan, S. (2019). Effectiveness of broad and specific leadership behaviors. *Personnel Review*, 48(3), 774–783. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2018-0100>
- Zhao, Z., Saidin, K., & Jaafar, F. M. (2025). The influence of transformational leadership on teacher job performance. *Indian Journal of Information Sources and Services*, 15(1), 332–344. <https://doi.org/10.51983/IJISS-2025.IJISS.15.1.43>
- Zulkifli, Z., Mohd Hashim, I. H., & Yahaya, M. (2022). Teachers wellbeing in Malaysia: A review. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 11(1), 703–712. <https://doi.org/10.6007/IJARPED/V11-I1/12262>