

## HUBUNGAN KEPIMPINAN TRANSFORMASIONAL GURU BESAR DAN MOTIVASI GURU DI SEKOLAH KEBANGSAAN DI DAERAH SIBU SARAWAK

Amirul Fahmie Abdul Razak<sup>1</sup>

\*Norfariza Mohd Radzi<sup>1</sup>

Sharifuddin Suhaimi<sup>1</sup>

Amir Nazari Suleiman<sup>2</sup>

[1] Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya, Kuala Lumpur

[2] Sekolah Menengah Kebangsaan Agama Tun Rahah, Selangor

\*norfariza@um.edu.my

### ABSTRACT

Leadership is critical in shaping teacher motivation, which is essential to sustain school effectiveness and improve student outcomes. Transformational leadership has been recognized as a leadership approach that can significantly influence teachers' professional commitment and motivation. However, findings from previous research on the correlation between leadership and motivation have been inconsistent. This study aims to examine the relationship between transformational leadership practices of head teachers and teacher motivation in national primary schools in the Sibul district of Sarawak. Specifically, it seeks to identify the level of transformational leadership demonstrated by head teachers, assess the level of teacher motivation and determine the correlation between the two variables. This descriptive quantitative study involved 250 teachers selected through simple random sampling. Data were obtained through the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) as well as the Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale (WEIMS) and were analyzed using descriptive statistics alongside Pearson's correlation. Results indicated that both transformational leadership ( $M = 4.15$ ) and teacher motivation ( $M = 3.71$ ) were high. A significant positive correlation ( $r = 0.486$ ,  $p < 0.01$ ) was identified between transformational leadership and teacher motivation, suggesting a moderately strong relationship. These findings endorse the initiative to adopt transformational leadership approaches in multicultural contexts. It reinforces the case for incorporating transformational leadership approaches in the Malaysian school leadership development initiatives.

**Keywords:** *Transformational leadership, teacher motivation, head teacher, primary education, Malaysia.*

### PENGENALAN

Kepimpinan yang berkesan merupakan antara faktor utama yang menentukan kejayaan sesebuah organisasi pendidikan. Dalam konteks sekolah kebangsaan di Malaysia, Leithwood dan Jantzi (2006) serta Rostini et al. (2022) menegaskan bahawa guru besar memainkan peranan utama bukan sahaja dalam pengurusan pentadbiran, malah dalam memacu hala tuju sekolah, membentuk budaya organisasi yang positif dan mewujudkan iklim kerja yang kondusif bagi menyokong peningkatan prestasi guru. Jalapang dan Raman (2020) turut menyokong pandangan ini apabila kajian mereka menunjukkan bahawa kepemimpinan sekolah memberikan kesan tidak langsung yang signifikan terhadap pencapaian murid menerusi pengaruh terhadap iklim pengajaran dan amalan profesional guru.

Seiring dengan aspirasi Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013–2025, keberkesanan kepimpinan sekolah dikenal pasti sebagai pemangkin utama kepada peningkatan kualiti pembelajaran dan pencapaian sistem pendidikan negara. Kementerian Pendidikan Malaysia (2013) menggariskan keperluan agar guru besar bertindak sebagai pemimpin instruksional dan transformasional yang mampu memberi inspirasi, menyelia prestasi dan membimbing seluruh warga sekolah. Maka, pembangunan model kepimpinan yang mampu memperkukuh motivasi intrinsik guru dan menyokong pencapaian matlamat pendidikan menjadi satu keperluan mendesak dalam landskap pendidikan semasa yang kompleks.

Dalam hal ini, Bass (1985) telah memperkenalkan konsep kepimpinan transformasional yang menekankan empat dimensi utama iaitu karisma, motivasi inspirasi, rangsangan intelek dan pertimbangan secara individu. Han et al. (2025) dan Yakob et al. (2025) berpendapat bahawa pemimpin sekolah yang mengamalkan gaya kepimpinan transformasional berupaya mencetuskan perubahan positif, memperkukuh hubungan interpersonal, serta meningkatkan komitmen dan daya usaha guru dalam menjalankan tugas. Rachma et al. (2023) turut melaporkan bahawa guru besar yang menerapkan ciri-ciri kepimpinan transformasional dapat menjadi sumber inspirasi utama yang mendorong motivasi kerja guru, di samping membentuk persekitaran sekolah yang kolaboratif dan berdaya tahan.

Beberapa kajian terdahulu seperti oleh Abdullah et al. (2018), Rachma et al. (2023), Lamcja (2024), dan Supendi et al. (2025) telah menunjukkan bahawa terdapat hubungan positif yang konsisten antara amalan kepimpinan transformasional dan tahap motivasi guru. Namun demikian, dapatan yang bercanggah turut dilaporkan oleh Sulaxono (2020) dan Mokodompit et al. (2024), yang mempersoalkan kekuatan atau kesignifikanan hubungan tersebut. Perbezaan dalam hasil kajian ini berkemungkinan besar dipengaruhi oleh faktor seperti konteks budaya, jenis organisasi pendidikan, pendekatan metodologi yang digunakan, serta variasi dalam pengukuran konstruk. Supardi et al. (2020) serta Mpuangan dan Roboji (2024) menambah bahawa kebanyakan teori kepimpinan transformasional dibangunkan dalam persekitaran Barat dan industri korporat, yang mungkin tidak sepenuhnya sesuai untuk diaplikasikan dalam konteks pendidikan negara membangun seperti Malaysia.

Justeru, kajian ini dilaksanakan untuk menilai hubungan antara kepimpinan transformasional guru besar dan motivasi guru di sekolah kebangsaan, khususnya dalam persekitaran luar bandar di Sarawak. Penyelidikan ini diharapkan dapat memberikan gambaran empirikal tentang sejauh mana gaya kepimpinan ini berkesan dalam mempengaruhi motivasi guru dan menyumbang kepada penambahbaikan kepimpinan pendidikan di peringkat sekolah kebangsaan.

## TUJUAN KAJIAN

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji amalan kepimpinan transformasional dalam kalangan guru besar dan motivasi guru di sekolah kebangsaan di daerah Sibul Sarawak.

Secara khusus, objektif kajian ini adalah:

1. Menganalisis tahap amalan kepimpinan transformasional guru besar di sekolah kebangsaan di daerah Sibul Sarawak.
2. Menganalisis tahap motivasi guru di sekolah kebangsaan di daerah Sibul Sarawak.
3. Menguji hubungan antara kepimpinan transformasional guru besar dan tahap motivasi guru di sekolah kebangsaan di daerah Sibul Sarawak. (Ho1: Tiada hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan transformasional guru besar dengan tahap motivasi guru sekolah kebangsaan)

## TINJAUAN LITERATUR

Bahagian ini membincangkan teori, konsep dan kajian lepas berkaitan kepimpinan transformasional dan motivasi guru serta dimensi utama kedua-dua konstruk sebagai asas kepada pembinaan kerangka kajian.

### *Kepimpinan Transformasional dalam Pendidikan*

Bass (1985) mendefinisikan kepimpinan transformasional sebagai keupayaan pemimpin untuk mempengaruhi tingkah laku bawahan melalui pendekatan yang memberi inspirasi, membina hubungan individu, merangsang pemikiran kritis dan menunjukkan karisma yang tinggi. Ciri-ciri ini menjadikan gaya kepimpinan transformasional sesuai dalam persekitaran pendidikan kerana ia bukan sahaja menekankan pencapaian matlamat organisasi, malah turut memberi perhatian terhadap pembangunan profesional dan emosi warga sekolah. Hallinger (2003) menegaskan bahawa pendekatan ini dapat menyokong pertumbuhan individu sambil memperkukuh pencapaian organisasi pendidikan secara menyeluruh.

Selanjutnya, Leithwood dan Jantzi (2006) menjelaskan bahawa pemimpin transformasional dalam sekolah bertanggungjawab mencetuskan visi yang jelas, membina kepercayaan dalam kalangan guru, serta memupuk komitmen kolektif untuk mencapai matlamat pendidikan. Dapatan ini disokong oleh Rachman (2020) yang mendapati kepimpinan transformasional memberi kesan positif terhadap motivasi, kepuasan kerja dan prestasi guru. Dalam konteks keperluan profesionalisme yang sentiasa berubah, Heenan et al. (2024) pula menegaskan bahawa gaya kepimpinan ini amat relevan kerana ia membolehkan pemimpin menyesuaikan diri dengan cabaran semasa sambil memperkukuh sokongan terhadap guru.

Dalam konteks Malaysia, Norlia Mat Norwani et al. (2016) menekankan bahawa pendekatan kepimpinan transformasional seiring dengan keperluan untuk melahirkan pemimpin sekolah yang bukan sahaja berperanan sebagai pentadbir, tetapi juga sebagai agen perubahan dan pembina kapasiti profesional guru. Oleh itu, pengamalan kepimpinan transformasional dalam kalangan guru besar dapat dianggap sebagai strategi penting bagi memperkukuh ekosistem pendidikan yang dinamik dan mampan.

### *Dimensi Kepimpinan Transformasional*

Bass dan Avolio (1996) membahagikan kepimpinan transformasional kepada lima dimensi utama yang saling melengkapi dan berperanan penting dalam membentuk kepimpinan yang berkesan. Dimensi pertama ialah *karisma atribut (idealized influence – attributes)*, yang merujuk kepada persepsi pengikut terhadap pemimpin sebagai individu yang dihormati dan dipercayai kerana integriti serta nilai peribadi yang ditonjolkan. Dimensi kedua ialah *karisma tingkah laku (idealized influence – behavior)*, di mana pemimpin menunjukkan tindakan yang selaras dengan nilai organisasi dan berupaya mendorong pengikut untuk berkongsi aspirasi serta matlamat bersama.

Dimensi ketiga, *motivasi inspirasi (inspirational motivation)*, melibatkan keupayaan pemimpin untuk menyampaikan visi masa depan yang jelas dan mencabar serta membangkitkan semangat dan harapan dalam kalangan pengikut. *Rangsangan intelek (intellectual stimulation)* pula merujuk kepada dorongan yang diberikan oleh pemimpin kepada pengikut untuk berfikir secara kreatif, menyelesaikan masalah secara inovatif dan mencabar andaian sedia ada. Akhir sekali, *pertimbangan individu (individualized consideration)* menekankan pentingnya pemimpin memberikan perhatian peribadi terhadap keperluan pembangunan setiap individu dalam organisasi, termasuk peranan sebagai mentor atau jurulatih.

Kelima-lima dimensi ini saling menyokong antara satu sama lain dalam mewujudkan suasana kerja yang kondusif untuk kolaborasi, inovasi dan perkembangan profesional. Dalam konteks pendidikan, Northouse (2021) menjelaskan bahawa pengamalan kepimpinan transformasional melalui dimensi-

dimensi ini dapat memperkuat motivasi guru dan menyumbang kepada pencapaian matlamat organisasi sekolah secara berkesan.

### ***Konsep Motivasi Guru***

Motivasi guru ditakrifkan sebagai dorongan psikologi yang mempengaruhi tahap kesediaan, ketekunan dan keberkesanan seseorang dalam melaksanakan tugas pengajaran. Deci dan Ryan (2000), menerusi Teori Penentuan Kendiri (Self-Determination Theory), mengklasifikasikan motivasi kepada tiga kategori utama. Pertama, motivasi intrinsik berpunca daripada dorongan dalaman seperti minat, rasa ingin tahu dan kepuasan peribadi terhadap sesuatu tugas. Kedua, amotivation merujuk kepada keadaan ketiadaan motivasi yang jelas, di mana individu gagal melihat kaitan antara usaha dan hasil kerja yang diperolehi. Ketiga, motivasi ekstrinsik yang berasaskan faktor luaran dan boleh diperincikan kepada empat bentuk pengawalan, iaitu pengawalan luaran, introjected, dikenal pasti dan bersepadu. Keempat-empat bentuk ini mencerminkan tahap internalisasi yang berbeza terhadap pengaruh luaran terhadap tingkah laku individu.

Tremblay et al. (2009) telah mengembangkan model pengukuran bagi teori ini dengan membina instrumen *Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale* (WEIMS), yang juga digunakan dalam kajian ini untuk menilai pelbagai bentuk motivasi guru secara empirikal. Pengkaji seperti Cabaron dan Oco (2023) serta Demir-Yıldız (2023) telah menunjukkan bahawa motivasi guru yang tinggi berkait rapat dengan tahap kepuasan kerja yang lebih baik, peningkatan keberkesanan pengajaran, serta penglibatan aktif dalam pembangunan profesional berterusan. Oleh itu, memahami dengan lebih mendalam dimensi-dimensi motivasi ini adalah penting bagi menyokong usaha memperkuat profesion keguruan, khususnya dalam persekitaran pendidikan yang semakin kompleks dan menuntut.

### ***Hubungan Kepimpinan Transformasi dan Motivasi***

Pelbagai kajian telah mendapati hubungan positif antara kepimpinan transformasional dan motivasi kerja guru. Berkovich dan Eyal (2017) mendapati kepimpinan transformasional mempengaruhi motivasi guru secara langsung melalui proses "*emotional reframing*" iaitu pemimpin membantu guru melihat cabaran secara positif dan membina, meningkatkan motivasi dalaman dan komitmen organisasi. Kajian Puspitadani et al. (2022) menunjukkan bahawa guru lebih cenderung untuk merasa dihargai dan bersemangat apabila pengetua mengamalkan gaya kepimpinan yang inklusif dan memberi inspirasi. Di peringkat tempatan, kajian Abdullah et al. (2018) turut mendapati hubungan yang signifikan antara kepimpinan transformasional dan motivasi kerja dalam sektor pendidikan.

Namun demikian, terdapat juga kajian yang melaporkan dapatan yang bercanggah. Sulaxono (2020) serta Mokodompit et al. (2024) mendapati tiada hubungan yang signifikan antara kepimpinan transformasional dan peningkatan motivasi dalam organisasi tertentu. Perbezaan ini mungkin berpunca daripada perbezaan budaya organisasi, latar institusi, pendekatan pengukuran atau tahap autonomi guru dalam sistem yang dikaji.

Memandangkan sebahagian besar kajian terdahulu dijalankan dalam konteks bandar atau institusi pendidikan menengah, kajian ini memberikan sumbangan kepada wacana tempatan dengan meneliti hubungan antara kepimpinan transformasional dan motivasi guru di sekolah kebangsaan luar bandar di Sarawak. Penyelidikan ini juga menyokong usaha memperkuat kepimpinan pendidikan yang bersifat reflektif, responsif dan berorientasikan pembangunan modal insan.

### ***Kerangka Konseptual Kajian***

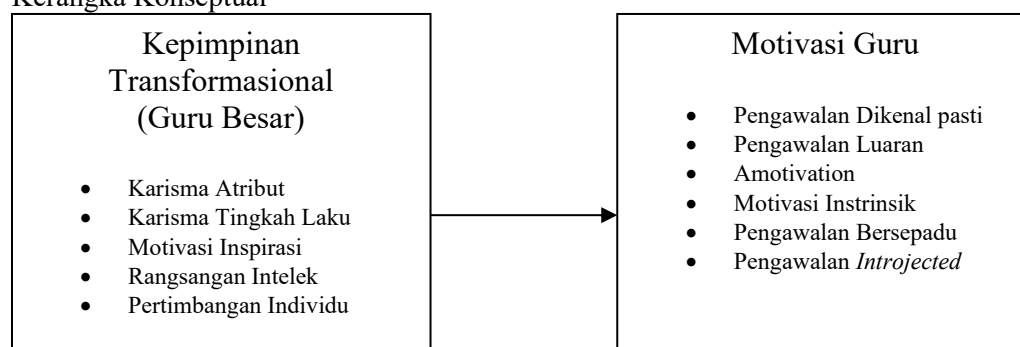
Kerangka konseptual kajian ini dibina berdasarkan Teori Kepimpinan Transformasional oleh Bass dan Avolio (1996) dan Teori Penentuan Kendiri oleh Deci dan Ryan (2000). Kedua-dua teori ini digunakan untuk menerangkan hubungan antara gaya kepimpinan guru besar dan tahap motivasi guru di sekolah kebangsaan.

Kepimpinan transformasional sebagai pemboleh ubah bebas terdiri daripada lima dimensi utama: (i) karisma atribut, (ii) karisma tingkah laku, (iii) motivasi inspirasi, (iv) rangsangan intelek dan (v) pertimbangan secara individu. Pemboleh ubah bersandar iaitu motivasi guru merangkumi enam dimensi: (i) pengawalan dikenal pasti, (ii) pengawalan luaran, (iii) amotivation, (iv) motivasi intrinsik, (v) pengawalan bersepadu dan (vi) pengawalan *introjected*.

Secara hipotesis, gaya kepimpinan transformasional dijangka mempunyai hubungan positif dengan tahap motivasi guru terutamanya dalam memperkukuh motivasi dalaman. Hubungan antara kedua-dua pemboleh ubah ini digambarkan dalam Rajah 1.

### Rajah 1

#### Kerangka Konseptual



Rajah di atas menunjukkan Kerangka Konseptual Kajian yang menggambarkan hubungan hipotesis antara lima dimensi kepimpinan transformasional guru besar dan enam dimensi motivasi guru. Arah panah menunjukkan jangkauan bahawa kepimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi guru.

## METODOLOGI KAJIAN

Bahagian ini menerangkan pendekatan dan prosedur kajian yang digunakan untuk menilai tahap kepimpinan transformasional guru besar, tahap motivasi guru serta hubungan antara kedua-duanya. Perincian meliputi reka bentuk kajian, pemilihan sampel, instrumen, kesahan dan kebolehpercayaan, pengumpulan data dan teknik analisis.

### *Reka Bentuk Kajian*

Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan reka bentuk tinjauan deskriptif rentas seksyen. Reka bentuk ini dipilih bagi membolehkan penyelidik memperoleh data empirikal yang bersifat deskriptif dan korelasional dalam satu tempoh masa tertentu tanpa memanipulasi pemboleh ubah yang dikaji. Menurut Munawwarah et al. (2025), penyelidikan deskriptif kuantitatif bertujuan menjelaskan fenomena yang berlaku serta hubungan antara pemboleh ubah yang terlibat dalam sesuatu populasi berdasarkan data yang dikumpul secara sistematik. Pendekatan ini membolehkan penyelidik mengenal pasti tahap amalan kepimpinan transformasional dalam kalangan guru besar serta tahap motivasi guru di samping meneliti hubungan antara kedua-duanya berdasarkan persepsi responden.

Creswell (2017) pula menjelaskan bahawa reka bentuk tinjauan deskriptif kuantitatif bersifat bukan manipulatif dan tidak mengganggu maklum balas responden, sekali gus sesuai digunakan untuk menilai corak hubungan yang wujud secara semula jadi dalam persekitaran pendidikan. Oleh itu, reka bentuk ini dianggap sesuai dan selaras dengan objektif kajian yang menekankan kepada pemerhatian empirikal dan pengukuran hubungan antara dua pemboleh ubah utama tanpa campur tangan langsung oleh penyelidik.

### ***Populasi dan Sampel***

Populasi kajian terdiri daripada guru-guru sekolah kebangsaan harian biasa di daerah Sibu, Sarawak. Daerah ini dipilih kerana penyelidikan yang meneliti hubungan antara kepimpinan transformasional dan motivasi guru masih kurang dijalankan dalam persekitaran pendidikan luar bandar di negeri tersebut. Menurut data Pejabat Pendidikan Daerah Sibu, jumlah keseluruhan guru di sekolah kebangsaan di daerah ini ialah seramai 709 orang.

Penentuan saiz sampel dalam kajian ini dibuat berdasarkan Jadual Krejcie dan Morgan (1970), yang mencadangkan bahawa bagi populasi sebanyak 709 orang, saiz sampel minimum yang mencukupi ialah 250 orang. Penentuan ini dilakukan mengikut saranan Cohen et al. (2002) dengan mengambil kira tahap keyakinan sebanyak 95% dan *margin of error* sebanyak  $\pm 5\%$ , selaras dengan amalan konvensional dalam penyelidikan sosial kuantitatif. Oleh itu, seramai 250 orang guru sekolah kebangsaan telah dipilih sebagai responden kajian.

Kaedah persampelan rawak mudah digunakan dalam pemilihan responden di mana setiap ahli populasi mempunyai peluang yang sama untuk dipilih. Senarai nama guru yang aktif berkhidmat di sekolah-sekolah kebangsaan di daerah Sibu diperoleh daripada Pejabat Pendidikan Daerah. Setiap nama guru dalam senarai tersebut diberikan nombor dan pemilihan sampel dilakukan menggunakan fungsi penjana nombor rawak dalam perisian komputer bagi memastikan tiada unsur berat sebelah. Kaedah ini membolehkan pemilihan sampel yang mewakili populasi secara objektif dan meningkatkan kebolehpercayaan inferens statistik kajian.

### ***Instrumen Kajian***

Instrumen kajian ini terdiri daripada soal selidik yang dibahagikan kepada tiga bahagian utama. Bahagian A mengandungi item-item yang bertujuan mengumpul maklumat demografi responden termasuk jantina, umur, kelulusan akademik dan pengalaman mengajar. Maklumat ini digunakan untuk memberi gambaran umum terhadap latar belakang guru serta membolehkan analisis deskriptif dan inferensi berdasarkan ciri-ciri tersebut.

Bahagian B menilai tahap kepimpinan transformasional guru besar dengan menggunakan instrumen yang diadaptasi daripada *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) oleh Bass dan Avolio (1996). Instrumen ini terdiri daripada 20 item yang mengukur lima dimensi utama kepimpinan transformasional iaitu karisma atribut, karisma tingkah laku, motivasi inspirasi, rangsangan intelek dan pertimbangan secara individu. Responden diminta menilai kekerapan amalan kepimpinan guru besar berdasarkan skala Likert lima mata: 1-Tidak Pernah, 2-Sekali Sekala, 3-Kadang-kadang, 4-Agak Kerap dan 5-Kerap.

Bahagian C pula menilai tahap motivasi guru dengan menggunakan instrumen *Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale* (WEIMS) yang dibangunkan oleh Tremblay et al. (2009), berdasarkan kerangka Teori Penentuan Kendiri oleh Deci dan Ryan (2000). Bahagian ini mengandungi 18 item yang merangkumi enam dimensi motivasi iaitu motivasi intrinsik, pengawalan dikenalpasti, pengawalan bersepadu, pengawalan *introjected*, pengawalan luaran dan amotivation. Respon bagi setiap item dinilai menggunakan skala Likert lima mata daripada 1-Sangat Tidak Setuju hingga 5-Sangat Setuju.

### ***Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen***

Bagi menjamin ketepatan dan kebolehgunaan instrumen dalam kajian ini, aspek kesahan dan kebolehpercayaan telah diberi perhatian. Soal selidik yang digunakan telah melalui proses adaptasi yang diterjemahkan serta disesuaikan ke dalam Bahasa Melayu. Dari segi kesahan, pengkaji telah menjalankan proses adaptasi silang budaya mengikut saranan Beaton et al. (2000) serta Sousa dan Rojjanasrirat (2011). Proses ini melibatkan beberapa fasa penting iaitu: (i) terjemahan awal oleh pakar dwibahasa, (ii) terjemahan balik secara bebas oleh penterjemah kedua, (iii) perbandingan antara versi asal dan versi terjemahan balik serta (iv) semakan akhir oleh pakar bahasa. Seterusnya, semakan

kandungan dilakukan mengikut saranan Almanasreh et al. (2019) melibatkan tiga orang pakar dalam bidang kepimpinan pendidikan dan psikologi pendidikan. Panel pakar ini menilai kesesuaian item-item instrumen dari aspek kandungan dan kesepadanan dengan objektif kajian. Pandangan dan cadangan penambahbaikan telah diambil kira sebelum instrumen digunakan dalam kajian sebenar, sekaligus memastikan kesahan kandungan (*content validity*) instrumen adalah mencukupi.

Dari segi kebolehpercayaan, kajian rintis telah dijalankan ke atas 30 orang guru sekolah kebangsaan dari institusi yang tidak terlibat dalam kajian sebenar. Jumlah ini adalah bersesuaian dengan saranan Hair et al. (2010) yang mencadangkan bahawa saiz sampel antara 20 hingga 30 orang memadai untuk kajian rintis. Tujuan kajian rintis ini adalah untuk menguji kestabilan dan ketekalan dalaman (*internal consistency*) instrumen soal selidik. Tindakan ini selari dengan Blumberg et al. (2014) yang menjelaskan bahawa kajian rintis tidak bertujuan untuk membuat generalisasi tetapi lebih menumpukan kepada penambahbaikan reka bentuk instrumen dari segi kefahaman dan susun atur item. Analisis kebolehpercayaan menggunakan pekali *alpha Cronbach* menunjukkan bahawa semua dimensi dalam kedua-dua bahagian instrumen melepasi nilai ambang minimum 0.70 yang dicadangkan oleh Nunnally (1978) menandakan tahap kebolehpercayaan yang memuaskan. Oleh itu, instrumen ini dianggap sah dan boleh dipercayai untuk mengukur kepimpinan transformasional guru besar serta motivasi guru dalam konteks kajian ini.

#### ***Prosedur Pengumpulan Data***

Prosedur pengumpulan data dalam kajian ini dijalankan secara beretika dan sistematik. Penyelidik terlebih dahulu memperoleh kelulusan rasmi daripada Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) melalui sistem e-Ras, diikuti oleh Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak dan Pejabat Pendidikan Daerah Sib. Setelah kebenaran diperoleh, penyelidik mengenal pasti lima buah sekolah kebangsaan yang mewakili populasi kajian dan mendapatkan persetujuan daripada pentadbir sekolah untuk menjalankan kajian.

Borang soal selidik diedarkan secara bersemuka kepada guru-guru yang telah dipilih sebagai responden sama ada semasa mesyuarat guru atau waktu yang telah dipersetujui bersama pihak sekolah. Penjelasan mengenai tujuan kajian, kerahsiaan maklumat dan hak responden untuk menarik diri bila-bila masa tanpa sebarang implikasi turut diberikan sebelum soal selidik diserahkan. Responden diberikan masa secukupnya untuk menjawab soal selidik dan pengumpulan borang dilaksanakan dalam tempoh yang ditetapkan. Pendekatan ini bertujuan memastikan kadar pulangan borang soal selidik adalah tinggi dan data yang diperoleh adalah sah serta boleh dipercayai.

#### ***Teknik Analisis Data***

Data yang dikumpul daripada soal selidik dianalisis menggunakan perisian *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versi 17.0. Analisis statistik deskriptif melibatkan pengiraan min, peratusan dan sisihan piawai bertujuan untuk menentukan tahap amalan kepimpinan transformasional guru besar serta tahap motivasi guru. Nilai min yang diperoleh ditafsir berdasarkan kategori skala lima mata untuk menentukan sama ada tahap adalah rendah, sederhana atau tinggi seperti Jadual 1.

**Jadual 1***Tafsiran Skor Min*

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

*Sumber. Kane (2013)*

Bagi menjawab objektif ketiga kajian iaitu untuk menentukan hubungan antara kepimpinan transformasional dan motivasi guru, analisis statistik inferensi dijalankan menggunakan ujian korelasi Pearson. Sebelum analisis dijalankan, ujian normaliti telah dilakukan ke atas data kedua-dua pemboleh ubah dan menunjukkan nilai *skewness* dan *kurtosis* berada dalam julat  $\pm 1$  menepati andaian taburan normal seperti disarankan oleh Hair et al. (2010). Oleh itu, ujian Pearson digunakan bagi menilai arah dan kekuatan hubungan antara kepimpinan transformasional dan motivasi guru. Nilai pekali korelasi ( $r$ ) ditafsir mengikut garis panduan yang dinyatakan dalam Jadual 2.

**Jadual 2***Tafsiran Nilai Pekali Korelasi*

Pekali Korelasi ( $r$ )	Tahap Hubungan
0.00	Tiada hubungan
0.01 – 0.29	Hubungan yang rendah
0.30 – 0.49	Hubungan sederhana
0.50 – 0.69	Hubungan yang kuat
0.70 ke atas	Hubungan sangat kuat

*Sumber. Hemphill (2003)*

Penggunaan kedua-dua kaedah deskriptif dan inferensi ini membolehkan penyelidik membuat penilaian yang menyeluruh terhadap tahap dan hubungan antara kepimpinan transformasional serta motivasi guru di sekolah kebangsaan.

**DAPATAN KAJIAN**

Bahagian ini membentangkan hasil analisis data berdasarkan objektif kajian merangkumi profil demografi responden, analisis tahap kepimpinan transformasional, analisis tahap motivasi guru dan hubungan antara kedua-dua pemboleh ubah.

***Profil Demografi Responden***

Seramai 250 orang guru sekolah kebangsaan telah terlibat sebagai responden dalam kajian ini. Daripada jumlah tersebut, majoriti adalah perempuan iaitu seramai 130 orang (52.0%), manakala 120 orang (48.0%) adalah lelaki. Dari segi umur, kumpulan umur paling dominan ialah 31 hingga 40 tahun (38.4%), diikuti oleh kumpulan umur 41 hingga 50 tahun (29.6%). Seramai 43 orang (17.2%) berada dalam lingkungan umur 21 hingga 30 tahun, manakala 37 orang (14.8%) berumur 51 tahun ke atas.

Dari sudut kelayakan akademik, sebahagian besar responden merupakan siswazah (90.4%), manakala selebihnya bukan siswazah (9.6%). Bagi pengalaman mengajar, 70 orang guru (28.0%) memiliki pengalaman antara 11 hingga 15 tahun, diikuti oleh 65 orang (26.0%) dalam lingkungan 6 hingga 10



tahun dan 61 orang (24.4%) dengan pengalaman 16 hingga 20 tahun. Responden yang mempunyai pengalaman 1 hingga 5 tahun berjumlah 28 orang (11.2%), manakala hanya 19 orang (7.6%) dan 7 orang (2.8%) masing-masing mempunyai pengalaman 21–25 tahun dan lebih daripada 25 tahun.

### Jadual 3

*Profil Demografi Responden (n=250)*

Pemboleh Ubah	Kategori	Bilangan (n)	Peratus (%)
Jantina	Lelaki	120	48.0
	Perempuan	130	52.0
Umur	21–30 tahun	43	17.2
	31–40 tahun	96	38.4
	41–50 tahun	74	29.6
	51 tahun ke atas	37	14.8
Kelayakan Akademik	Siswazah	226	90.4
	Bukan Siswazah	24	9.6
Pengalaman Mengajar	1–5 tahun	28	11.2
	6–10 tahun	65	26.0
	11–15 tahun	70	28.0
	16–20 tahun	61	24.4
	21–25 tahun	19	7.6
	Lebih dari 25 tahun	7	2.8

Secara ringkas, responden kajian ini terdiri daripada 250 orang guru sekolah kebangsaan dengan majoriti berumur antara 31 hingga 50 tahun serta mempunyai kelayakan siswazah. Dari segi pengalaman mengajar, sebahagian besar telah berkhidmat antara 6 hingga 20 tahun. Komposisi ini mencerminkan penyertaan guru-guru yang matang dari segi usia dan pengalaman, sekali gus memberikan asas yang kukuh bagi menilai persepsi terhadap kepimpinan dan motivasi dalam kajian ini.

### *Analisis Deskriptif Tahap Kepimpinan Transformasional Guru Besar*

Analisis deskriptif terhadap skor min menunjukkan bahawa guru besar di sekolah kebangsaan di daerah Sibu mengamalkan kepimpinan transformasional pada tahap yang tinggi bagi kesemua lima dimensi yang dikaji. Dapatan ini menunjukkan bahawa para guru menilai kepimpinan guru besar mereka secara positif dan mengiktiraf peranan kepimpinan yang berkesan dalam menyokong pelaksanaan tugas dan pembangunan profesional mereka.

### Jadual 4

*Min Skor Bagi Dimensi Kepimpinan Transformasional Guru Besar (n = 250)*

Dimensi Kepimpinan Transformasional	Min Skor	Tahap
Karisma Atribut	4.18	Tinggi
Karisma Tingkah Laku	4.12	Tinggi
Motivasi Inspirasi	4.20	Tinggi
Rangsangan Intelek	4.09	Tinggi
Pertimbangan Secara Individu	4.16	Tinggi

Dimensi Kepimpinan Transformasional	Min Skor	Tahap
Purata Keseluruhan	4.15	Tinggi

Hasil analisis menunjukkan dimensi *motivasi inspirasi* mencatatkan min tertinggi (min = 4.20), diikuti oleh *karisma atribut* (min = 4.18), *pertimbangan secara individu* (min = 4.16), *karisma tingkah laku* (min = 4.12) dan *rangsangan intelek* (min = 4.09). Kesemua nilai min berada dalam kategori “tinggi” berdasarkan skala tafsiran yang ditetapkan, dengan purata keseluruhan min bagi kepimpinan transformasional adalah 4.15.

#### **Analisis Deskriptif Tahap Motivasi Guru**

Analisis deskriptif terhadap tahap motivasi guru menunjukkan bahawa secara keseluruhan, guru-guru sekolah kebangsaan di daerah Sibul mempunyai tahap motivasi yang tinggi dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab mereka. Motivasi diukur berdasarkan enam dimensi yang berpaksikan Teori Penentuan Kendiri (Deci & Ryan, 2000).

#### **Jadual 5**

*Min Skor bagi Dimensi Motivasi Guru (n = 250)*

Dimensi Motivasi	Min Skor	Tahap
Motivasi Intrinsik	4.22	Sangat Tinggi
Pengawalan Bersepadu	4.15	Tinggi
Pengawalan Dikenal Pasti	4.18	Tinggi
Pengawalan <i>Introjected</i>	3.85	Tinggi
Pengawalan Luaran	3.72	Sederhana
Amotivation	2.11	Rendah
<b>Purata Keseluruhan</b>	<b>3.71</b>	<b>Tinggi</b>

Dapatan menunjukkan bahawa dimensi *motivasi intrinsik* mencatatkan min tertinggi (4.22) dan berada pada kategori “sangat tinggi” manakala *pengawalan dikenalpasti* (4.18) dan *pengawalan bersepadu* (4.15) juga menunjukkan tahap tinggi. Dimensi *pengawalan introjected* (3.85) dan *pengawalan luaran* (3.72) berada pada tahap sederhana ke tinggi. Sebaliknya, dimensi *amotivation* mencatatkan min paling rendah (2.11) yang tergolong dalam kategori rendah.

#### **Hubungan Antara Kepimpinan Transformasional dan Motivasi Guru**

Analisis inferensi menggunakan ujian korelasi Pearson dijalankan bagi menilai hubungan antara kepimpinan transformasional guru besar dan motivasi guru. Dapatan analisis menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan antara kedua-dua pemboleh ubah. Pekali korelasi keseluruhan antara gaya kepimpinan transformasional dengan motivasi guru adalah  $r = 0.486$ ,  $p < 0.01$ , yang menunjukkan kekuatan hubungan pada tahap sederhana kuat. Justeru, hipotesis nol ( $H_0$ ) yang menyatakan tiada hubungan antara kepimpinan transformasional dan motivasi guru ditolak.

#### **Jadual 6**

*Keputusan Korelasi antara Dimensi Kepimpinan Transformasional dan Motivasi Guru (n = 250)*

Dimensi Kepimpinan Transformasional	Pekali Korelasi (r)
Rangsangan Intelek	0.476**
Karisma Atribut	0.471**
Karisma Tingkah Laku	0.483**
Motivasi Inspirasi	0.353**

Dimensi Kepimpinan Transformasional	Pekali Korelasi (r)
Pertimbangan Secara Individu	0.462**
<b>Gaya Keseluruhan</b>	<b>0.486</b>

Nota. \*\* $p < 0.01$  menunjukkan hubungan signifikan

Hasil analisis mengikut dimensi, semua lima dimensi kepimpinan transformasional menunjukkan hubungan positif dan signifikan dengan motivasi guru. Dimensi *karisma tingkah laku* mencatatkan nilai korelasi tertinggi ( $r = 0.483$ ), diikuti *rangsangan intelek* ( $r = 0.476$ ), *karisma atribut* ( $r = 0.471$ ), *pertimbangan individu* ( $r = 0.462$ ) dan *motivasi inspirasi* ( $r = 0.353$ ). Hubungan ini mencerminkan bahawa aspek kepimpinan yang melibatkan inspirasi, intelektual dan perhatian individu mempunyai pengaruh terhadap dorongan dalaman dan luaran guru dalam melaksanakan tugas mereka.

Secara keseluruhan, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa guru besar di sekolah kebangsaan di daerah Sibu mengamalkan kepimpinan transformasional pada tahap yang tinggi merentas kesemua lima dimensi dengan motivasi inspirasi mencatatkan skor tertinggi. Pada masa yang sama, guru-guru menunjukkan tahap motivasi kerja yang tinggi dalam aspek motivasi intrinsik, manakala tahap amotivation adalah rendah. Hasil analisis korelasi pula mengesahkan terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepimpinan transformasional dan motivasi guru, dengan kekuatan hubungan pada tahap sederhana. Semua dimensi kepimpinan transformasional menunjukkan perkaitan yang bermakna dengan motivasi. Hubungan ini menyokong andaian bahawa gaya kepimpinan guru besar memainkan peranan penting dalam memperkukuh motivasi kerja dalam kalangan guru sekolah kebangsaan luar bandar.

## PERBINCANGAN

Dapatan kajian ini memperlihatkan beberapa corak signifikan berkaitan amalan kepimpinan transformasional dan motivasi guru dalam kalangan pendidik sekolah kebangsaan di daerah Sibu. Dari aspek demografi, majoriti responden terdiri daripada guru berpengalaman yang berusia antara 31 hingga 50 tahun dan memiliki kelayakan siswazah. Pola ini mencerminkan bahawa maklum balas yang dikumpulkan mewakili pandangan golongan pendidik yang matang dari segi usia dan profesionalisme. Jackson (2023) menegaskan bahawa tahap pengalaman dan pendidikan guru memberi pengaruh besar terhadap persepsi mereka terhadap gaya kepimpinan. Justeru, latar belakang responden dalam kajian ini meningkatkan kebolehpercayaan dapatan yang diperoleh.

Dapatan juga menunjukkan bahawa tahap kepimpinan transformasional yang diamalkan oleh guru besar berada pada paras tinggi. Kelima-lima dimensi iaitu karisma atribut, karisma tingkah laku, motivasi inspirasi, rangsangan intelek dan pertimbangan secara individu masing-masing mencatatkan skor min melebihi 4.00. Sarinah et al. (2024) menyatakan bahawa pemimpin transformasional mampu mempengaruhi nilai kerja dan kepercayaan warga sekolah, yang seterusnya memberi kesan positif terhadap pencapaian organisasi. Dalam kajian ini, dimensi motivasi inspirasi mencatatkan skor tertinggi (min = 4.20), sekali gus menunjukkan bahawa guru besar memainkan peranan penting dalam menyampaikan visi dan harapan yang memberi makna kepada warga sekolah. Shrestha (2025) turut mengesahkan bahawa elemen inspirasi dalam kepimpinan menjadi pencetus utama perubahan budaya kerja yang positif di sekolah. Selain itu, skor tinggi pada dimensi pertimbangan individu menggambarkan bahawa guru besar menghargai keunikan dan keperluan perkembangan setiap guru, yang penting dalam konteks pendidikan pelbagai budaya seperti di Sarawak.

Dari sudut motivasi guru, skor purata keseluruhan (min = 3.71) menunjukkan tahap motivasi yang tinggi, khususnya pada motivasi intrinsik (min = 4.22), pengawalan dikenalpasti (min = 4.18) dan pengawalan bersepadu (min = 4.15). Deci dan Ryan (2000) menjelaskan bahawa bentuk motivasi dalaman ini merupakan asas kepada komitmen kerja yang lestari. Hakim et al. (2023) menambah bahawa

motivasi intrinsik bukan sahaja menyumbang kepada prestasi dan keterlibatan kerja, tetapi juga menggalakkan daya tahan dan pertumbuhan individu dalam organisasi. Dalam konteks ini, dapatan kajian mencadangkan bahawa persekitaran kerja yang dipimpin secara transformasional berperanan secara langsung dalam memupuk dorongan dalaman guru.

Hubungan antara kedua-dua konstruk turut menunjukkan korelasi yang signifikan dan positif ( $r = 0.486$ ,  $p < 0.01$ ), sekali gus menyokong dapatan Abdullah et al. (2018), Rachma et al. (2023), Lamcja (2024), dan Supendi et al. (2025) yang menekankan bahawa kepimpinan transformasional memberi kesan besar terhadap kesejahteraan kerja guru. Korelasi sederhana kuat ini menunjukkan bahawa pemimpin yang mengamalkan gaya transformasional bukan sahaja mampu membina hubungan kerja yang positif, malah turut meningkatkan komitmen guru terhadap tugas pendidikan. Dalam dapatan ini, dimensi karisma tingkah laku dan rangsangan intelek mencatatkan korelasi tertinggi yang menunjukkan bahawa keupayaan pemimpin untuk menjadi teladan serta menggalakkan pemikiran reflektif sangat dihargai oleh guru. Lin et al. (2022) dan Zhang et al. (2022) turut mengesahkan bahawa bimbingan profesional, dialog intelektual yang aktif dan sokongan kepimpinan merupakan faktor penting dalam memacu pembangunan profesional guru.

Secara keseluruhannya, dapatan ini menyokong hujah bahawa kepimpinan transformasional berpotensi menjadi pendekatan utama dalam membentuk budaya sekolah yang positif, memperkukuh motivasi dalaman guru dan menyumbang kepada peningkatan mutu pendidikan di peringkat akar umbi.

## KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Kajian ini dijalankan untuk meneliti hubungan antara amalan kepimpinan transformasional guru besar dan tahap motivasi guru di sekolah kebangsaan di daerah Sibulandau, Sarawak. Berdasarkan dapatan, dapat disimpulkan bahawa guru besar di sekolah yang dikaji mengamalkan gaya kepimpinan transformasional pada tahap tinggi dalam semua dimensi yang dinilai termasuk karisma atribut, karisma tingkah laku, motivasi inspirasi, rangsangan intelek dan pertimbangan secara individu. Dalam masa yang sama, guru menunjukkan tahap motivasi yang tinggi dengan motivasi intrinsik dan pengawalan yang bersifat dalaman (*identified* dan *integrated regulation*) mencatatkan skor tertinggi manakala amotivation berada pada tahap paling rendah. Ujian korelasi Pearson menunjukkan hubungan yang signifikan dan positif antara kepimpinan transformasional guru besar dan motivasi guru dengan kekuatan hubungan berada pada tahap sederhana kuat.

Secara keseluruhannya, keputusan kajian ini menyokong andaian teori bahawa gaya kepimpinan transformasional berperanan dalam mempengaruhi dimensi motivasi dalaman dan luaran guru. Kepimpinan transformasional yang memberi penekanan kepada inspirasi, kebijaksanaan intelek dan keprihatinan individu mampu mewujudkan persekitaran kerja yang positif yang seterusnya mendorong guru untuk lebih bermotivasi dan komited terhadap tugas mereka. Keadaan ini menunjukkan bahawa kepimpinan bukan sekadar pengurusan pentadbiran, tetapi merangkumi pengaruh psikologi dan emosi terhadap warga sekolah.

### ***Implikasi kepada Amalan Pendidikan***

Dapatan kajian ini membawa beberapa implikasi penting. Pertama, pengiktirafan terhadap gaya kepimpinan transformasional sebagai satu pendekatan yang efektif dalam persekitaran sekolah kebangsaan memberi petunjuk bahawa pembangunan profesional guru besar perlu menekankan aspek-aspek utama gaya ini. Program latihan kepimpinan sedia ada boleh diperkukuh dengan elemen seperti pengembangan visi, keupayaan membina hubungan interpersonal yang positif dan kebolehan memberi bimbingan secara intelektual kepada guru. Hal ini seiring dengan matlamat Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013–2025 yang menekankan pembangunan kepimpinan berimpak tinggi di sekolah.

Kedua, dari perspektif latihan keguruan, dapatan kajian menunjukkan keperluan untuk memperkukuh aspek motivasi dalaman dalam kalangan guru sejak awal kerjaya mereka. Program pembangunan profesional berterusan (CPD) perlu merangkumi modul yang membantu guru memahami sumber motivasi sendiri serta strategi untuk mengekalkannya dalam jangka panjang.

### ***Implikasi kepada Polisi dan Penyelidikan***

Dari sudut dasar pendidikan, pihak Kementerian Pendidikan Malaysia boleh mempertimbangkan hasil kajian ini sebagai asas dalam merangka dasar pemilihan dan pembangunan pemimpin sekolah. Penekanan kepada elemen-elemen transformasional dalam garis panduan penilaian dan pelantikan guru besar akan membantu memastikan pemimpin sekolah yang dilantik mampu memacu budaya kerja yang kondusif, beretika dan bermotivasi tinggi.

Bagi bidang penyelidikan, kajian ini membuka ruang kepada eksplorasi lanjut mengenai peranan kontekstual dan budaya dalam mempengaruhi hubungan antara kepimpinan dan motivasi. Kajian lanjutan secara longitudinal boleh dijalankan untuk melihat kesan jangka panjang kepimpinan transformasional terhadap motivasi dan prestasi guru. Kajian kualitatif juga boleh membantu menjelaskan secara mendalam bagaimana guru mengalami dan mentafsir gaya kepimpinan guru besar dalam pelbagai latar sekolah.

### **RUJUKAN**

- Abdullah, A., Ling, Y.-L., & Sufi, S. (2018). Principal transformational leadership and teachers' motivation. *Advances in Engineering Software*, 3, 36. <https://doi.org/10.20849/AES.V3I1.316>
- Almanasreh, E., Moles, R., & Chen, T. F. (2019). Evaluation of methods used for estimating content validity. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 15(2), 214–221.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations* (Vol. 25, Issue 3). Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1996). Multifactor leadership questionnaire. *Western Journal of Nursing Research*.
- Beaton, D. E., Bombardier, C., Guillemin, F., & Ferraz, M. B. (2000). Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. *Spine*, 25(24), 3186–3191.
- Berkovich, I., & Eyal, O. (2017). Emotional reframing as a mediator of the relationships between transformational school leadership and teachers' motivation and commitment. *Journal of Educational Administration*, 55, 450–468. <https://doi.org/10.1108/JEA-07-2016-0072>
- Blumberg, B., Cooper, D., & Schindler, P. (2014). *EBOOK: Business research methods*. McGraw Hill.
- Cabaron, G., & Oco, R. (2023). Teachers' level of motivation and job satisfaction. *Asian Journal of Education and Social Studies*. <https://doi.org/10.9734/ajess/2023/v45i1971>
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2002). *Research methods in education*. Routledge.
- Creswell, J. W. (2017). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed-methods approaches*. SAGE.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. [https://doi.org/https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Demir-Yıldız, C. (2023). Unveiling job satisfaction of teachers through a blend of methodologies. *Sustainability (Switzerland)*, 15(18). <https://doi.org/10.3390/su151813986>
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.
- Hakim, A., Sugiono, E., & Nurwulandari, A. (2023). The influence of intrinsic motivation, non-physical work environment, and organizational culture on job satisfaction and its impact on work commitment. *Journal of World Science*. <https://doi.org/10.58344/jws.v2i8.383>

- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329–352.
- Han, Y., Edward, Y. R., & Purba, C. A. (2025). The impact of leadership styles on effective education management. *Forum for Linguistic Studies*, 7(2). <https://doi.org/10.30564/fls.v7i2.7839>
- Heenan, I. W., Lafferty, N., & McNamara, P. (2024). Enactment of transformational school leadership—insights from primary school and system leaders. *Education Sciences*. <https://doi.org/10.3390/educsci14060557>
- Hemphill, J. (2003). Interpreting the magnitudes of correlation coefficients. *The American Psychologist*, 58(1), 78–79. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.58.1.78>
- Jackson, K. (2023). Perceptions of leadership styles in international special and general education schools in the United Arab Emirates. *Journal of Global Education and Research*. <https://doi.org/10.5038/2577-509x.7.1.1211>
- Jalapang, I., & Raman, A. (2020). Effect of instructional leadership, principal efficacy, teacher efficacy and school climate on students' academic achievements. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 9, 82. <https://doi.org/10.36941/ajis-2020-0043>
- Kane, M. (2013). Validating the interpretations and uses of test scores. *Journal of Educational Measurement*, 50, 1–73. <https://doi.org/10.1111/JEDM.12000>
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025*. Ministry of Education Malaysia. <https://www.pmo.gov.my/wp-content/uploads/2019/07/Malaysia-Education-Blueprint-2013-2025.pdf>
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Lamçja, D. (2024). Boosting teacher motivation and performance with transformational leadership in education. *International Journal of Science and Research (IJSR)*. <https://doi.org/10.21275/sr24116024616>
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201–227. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/09243450600565829>
- Lin, W., Yin, H., & Liu, Z. (2022). The roles of transformational leadership and growth mindset in teacher professional development: The mediation of teacher self-efficacy. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su14116489>
- Mokodompit, R., Setyaningsih, S., & Suhendra. (2024). Increasing teacher performance through strengthening transformational leadership, personality, and work motivation. *International Journal of Islamic Education, Research and Multiculturalism (IJIERM)*. <https://doi.org/10.47006/ijierm.v6i2.352>
- Mpuangnan, K., & Roboji, Z. (2024). Transforming educational leadership in higher education with innovative administrative strategies. *International Journal of Educational Management and Development Studies*. <https://doi.org/10.53378/353054>
- Munawwarah, F., Sa'diyah, H., Timamah, I., & Jannah, F. (2025). Essential components of quantitative research: A guide for beginner researchers. *INTERDISIPLIN: Journal of Qualitative and Quantitative Research*. <https://doi.org/10.61166/interdisiplin.v2i1.63>
- Norlia Mat Norwani, Hamidah Yusof, Mahaliza Mansor, & Wan Mohd Nazri Wan Mohd Daud. (2016). Development of teacher leadership guiding principles in preparing teachers for the future. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(12). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v6-i12/2503>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. SAGE.
- Nunnally, J. C. (1978). An overview of psychological measurement. *Clinical Diagnosis of Mental Disorders: A Handbook*, 97–146.
- Puspitadani, E., Yudea, F., & Loo, F. (2022). Educational leadership and learning quality: The influence of the principal's leadership style on teacher performance. *Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Humaniora*. <https://doi.org/10.35335/jiph.v11i3.24>

- Rachma, Y. E., Moka, A., Badriyyah, E. S. R., Gusliana, E., & Tawil, M. R. (2023). The effect of principal transformational leadership and motivation on performance of teacher in Islamic Elementary School. *Journal on Education*, 5(3), 7043–7056. <https://doi.org/10.31004/joe.v5i3.1493>
- Rachman, M. M. (2020). The influence of transformational leadership on the performance of employees with motivation and job satisfaction as intervening. *Industrial & Organizational Psychology EJournal*. <https://doi.org/10.7176/ejbm/12-14-02>
- Rostini, D., Syam, R. Z. A., & Achmad, W. (2022). The significance of principal management on teacher performance and quality of learning. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 14(2), 2513–2520. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v14i2.1721>
- Sarinah, S., Taufan, A., Mardalena, M., Saukani, S., Aryanti, P. T., & Sasmita, R. (2024). Transformational leadership on teacher performance through the mediating role of motivation. *Nidhomul Haq : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. <https://doi.org/10.31538/ndh.v9i1.4568>
- Shrestha, M. (2025). Dimensions of inspirational leadership: An exploratory factor analysis in the school settings. *Journal of Research in Education*. <https://doi.org/10.3126/jore.v1i1.78724>
- Sousa, V. D., & Rojjanasrirat, W. (2011). Translation, adaptation and validation of instruments or scales for use in cross-cultural health care research: A clear and user-friendly guideline. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 17(2), 268–274.
- Sulaxono, L. R. (2020). Relationship of transformational leadership and work motivation through discipline and teacher performance. *Journal of K6 Education and Management*. <https://doi.org/10.11594/jk6em.03.01.08>
- Supardi, Handoko, V., & Rochim, A. (2020). If building commitment for knowledge-based decision to create quality management: The role of transformational leadership in higher education governance good in developing countries: A literature review. *Public Policy and Administration Research*. <https://doi.org/10.7176/ppar/10-9-02>
- Supendi, P., Rosa, A. T., Fahrurrozi, F., & Gaffar, M. (2025). Transformational leadership in education: Improving work ethic and professional commitment of teachers. *Lectura : Jurnal Pendidikan*. <https://doi.org/10.31849/lectura.v16i1.25842>
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work extrinsic and intrinsic motivation scale: its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, 41(4), 213.
- Yakob, M., Sahudra, T., & Sukirno, S. (2025). Transformational leadership of principals: Driving Excellence in education quality. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 17(1). <https://doi.org/10.35445/alishlah.v17i1.6887>
- Zhang, J., Huang, Q., & Xu, J. (2022). The relationships among transformational leadership, professional learning communities and teachers' job satisfaction in China: What do the principals think? *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su14042362>