



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

PENGARUH AMALAN KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASI PENGETUA DAN
KEPUASAN KERJA TERHADAP
KOMITMEN ORGANISASI
GURU KAUNSELING
DI MALAYSIA



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

INDRAN A/L SUBRUMANIAN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

2025



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

PENGARUH AMALAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASI PENGETUA DAN
KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI GURU
KAUNSELING DI MALAYSIA

INDRAN A/L SUBRUMANIAN

TESIS DIKEMUKAKAN BAGI MEMENUHI SYARAT UNTUK MEMPEROLEH
IJAZAH DOKTOR FALSAFAH

FAKULTI PEMBANGUNAN MANUSIA
UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

2025



Sila tanda (✓)
Kertas Projek
Sarjana Penyelidikan
Sarjana Penyelidikan dan Kerja Kursus
Doktor Falsafah

✓

INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH

PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN

Perakuan ini telah dibuat pada _____

i. Perakuan Pelajar

Saya, **INDRAN A/L SUBRUMANIAN (P20202001366), FAKULTI PEMBANGUNAN MANUSIA**. Dengan Ini Mengaku Bahawa Disertasi/Tesis Yang Bertajuk **PENGARUH AMALAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASI PENGETUA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI GURU KAUNSELING DI MALAYSIA** adalah hasil kerja saya sendiri. Saya tidak memplagiat dan apa-apa penggunaan mana-mana hasil kerja yang mengandungi hak cipta telah dilakukan secara urusan yang wajar dan bagi maksud yang dibenarkan dan apa-apa petikan, ekstrak, rujukan atau pengeluaran semula daripada atau ke mana-mana hasil kerja yang mengandungi hak cipta telah dinyatakan dengan sejelasnya dan secukupnya.

Tandatangan Pelajar

ii. Perakuan Penyelia:

Saya, **PROF. DR. MOHAMMAD AZIZ SHAH BIN MOHAMED ARIP** dengan ini mengesahkan bahawa hasil kerja pelajar yang bertajuk **PENGARUH AMALAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASI PENGETUA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI GURU KAUNSELING DI MALAYSIA** dihasilkan oleh pelajar seperti nama di atas, dan telah diserahkan kepada Institut Pengajian Siswazah bagi memenuhi sebahagian / sepenuhnya syarat untuk memperoleh **IJAZAH DOKTOR FALSAFAH**.

Tarikh

Tandatangan Penyelia





INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH / INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES

BORANG PENGESAHAN PENYERAHAN TESIS/DISERTASI/LAPORAN KERTAS PROJEK DECLARATION OF THESIS/DISSERTATION/PROJECT PAPER FORM

Tajuk / Title: **PENGARUH AMALAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASI PENGETUA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI GURU KAUNSELING DI MALAYSIA**

No. Matrik /: **P20202001366**

Matric's No.:

Saya / I am: **INDRAN A/L SUBRUMANIAN**

(Nama Pelajar / Student's Name)

mengaku membenarkan Tesis/Disertasi/Laporan Kertas Projek (Kedoktoran/Sarjana) ini disimpan di Universiti Pendidikan Sultan Idris (Perpustakaan Tuanku Bainun) dengan syarat-syarat kegunaan seperti berikut: -
acknowledged that Universiti Pendidikan Sultan Idris (Tuanku Bainun Library) reserves the right as follows: -

1. Tesis/Disertasi/Laporan Kertas Projek ini adalah hak milik Universiti Pendidikan Sultan Idris.
The Thesis/Dissertation/Project Paper is the property of Universiti Pendidikan Sultan Idris.
2. Perpustakaan Tuanku Bainun dibenarkan membuat Salinan untuk tujuan rujukan dan pendidikan.
Tuanku Bainun Library has the right to make copies for the purpose of reference and education.
3. Perpustakaan dibenarkan membuat salinan Tesis/Disertasi/Laporan Kertas Projek ini sebagai bahan pertukaran antara Institusi Pengajian Tinggi.
The library has the right to make copies of the thesis/Dissertation/Project Paper for academic exchange.
4. Sila tandakan (✓) bagi pilihan kategori di bawah / Please tick (✓) for category below: -

AKSES TERBUKA OPEN ACCESS	Saya bersetuju bahawa Tesis/Disertasi/Kertas Projek boleh diterbitkan sebagai salinan fizikal atau akses terbuka dalam talian. <i>I agree that the Thesis/Dissertation/Project Paper may be published as a physical copy or open access online.</i>
*TERHAD *LIMITED	Mengandungi maklumat terhad seperti yang dinyatakan oleh organisasi/institusi di mana penyelidikan dijalankan. (Perpustakaan akan menyekat akses sehingga ____ tahun). <i>Contains restricted information as specified by the organization/institution where the research was conducted. (Library will restrict access until ____ years).</i>
*SULIT *CONFIDENTIAL	Mengandungi maklumat sulit di bawah Akta Rahsia Rasmi 1972. <i>Contains confidential information under the Official Secrets Act 1972.</i>
EMBARGO	Tesis/Disertasi/Kertas Projek ini tertakluk kepada tempoh embargo selama 2 tahun atas sebab-sebab berikut: This Thesis/Dissertation/Project Paper is subject to an embargo period of 2 years for the following reasons: _____

*Nota / *Notes:

- i. Jika tiada pilihan yang ditandai, pilihan pertama akan dilaksanakan secara automatik.
If no option is marked, the first option will be automatically implemented.
- ii. Jika Tesis/Disertasi/Kertas Projek ini dikategorikan sebagai **SULIT** atau **TERHAD**, sila lampirkan surat dari pihak berkuasa/organisasi yang berkaitan dengan menyenaraikan alasan dan tempoh tesis ini perlu diklasifikasikan sebagai **TERHAD** atau **SULIT**. / If the Thesis/Dissertation/Project Paper is categorized as **CONFIDENTIAL** or **LIMITED**, kindly attach a letter from the relevant authority/organization stating the reason and duration for the thesis should be classified as **LIMITED** or **CONFIDENTIAL**.

(Tandatangan Pelajar/ Signature)

(Tandatangan Penyelia / Signature of Supervisor)
& (Nama & Cop Rasmi / Name & Official Stamp)

Tarikh/Date:

Tarikh/Date:



PENGHARGAAN

Pertama sekali, saya merakamkan rasa terima kasih yang tidak terhingga kepada Tuhan Ganesha kerana menganugerahkan saya kebolehan dan ketabahan untuk menyiapkan kajian ini dengan jayanya. Penyelidik ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada Profesor Dr. Mohammad Aziz Shah bin Mohamed Arip dan Dr. Nurul Fadly bin Habidin kerana sentiasa prihatin, mendorong dan membimbing serta memberikan tunjuk ajar dalam menambah baik tesis sehingga ke peringkat akhir. Ucapan terima kasih juga diucapkan kepada pembaca tesis atas pandangan, nasihat dan penambahbaikan yang dicadangkan oleh mereka. Tambahan diucapkan terima kasih juga kepada semua kakitangan Fakulti Pembangunan Manusia dan Institut Pengajian Siswazah atas bantuan berterusan dalam semua urusan pentadbiran. Secara peribadi, penyelidik tidak mampu mencapai ke tahap ini tanpa sokongan daripada keluarga tersayang. Terutamanya isteri yang dikasihi, Jasitha Thavarajah, yang sentiasa menyokong penyelidik dalam segala rintangan dan halangan dalam melengkapkan kajian ini. Terima kasih kerana memahami matlamat dan aspirasi penyelidik, dan memberi ruang dan masa untuk menyiapkan tesis ini. Tidak ketinggalan dua anak penyelidik iaitu Kirrthana dan Vishal, yang merupakan pendorong dan berinspirasi penyelidik untuk teruskan berjuang. Selain itu, penyelidik juga sentiasa berhutang budi kepada arwah bapa, Subrumanian Narasiah dan ibu, Andammah Supramanian kerana sentiasa memberi tunjuk ajar serta menyokong dalam apa jua cara untuk memberi semangat kepada penyelidik dalam mencapai kejayaan. Kepada adik-beradik Rukumani, Suthagar, Sivaraj, Guna Sekaran, Vengadeshwary, Phuvaneswary dan Umah Selvi serta keluarga isteri yang sentiasa memberi sokongan dan galakan dalam melengkapkan kajian ini juga diucapkan terima kasih. Ucapan terima kasih juga diucapkan buat Dr Thiruchelvan Koundyannan, Dr Thilagam Gurusamy, dan Profesor Madya Dr Arman Shah Abdullah atas sokongan dalam melengkapkan kajian ini. Tidak dilupakan juga kepada rakan-rakan seperjuangan iaitu Emilia, Noor Asiah, Wan Shariza, Norhashimah, Nazir, Muhammad Muttaqiin, Zailatul Nazirah, Joan, Isabella, Zamrin Md Zin, Thiyya, dan Navaratnam serta *TD Group*. Akhir sekali, bagi semua pihak yang terlibat sama ada secara langsung atau tidak langsung di dalam menjayakan projek penyelidikan ini penyelidik ucapkan terima kasih.





ABSTRAK

Kajian ini bertujuan mengkaji pengaruh amalan kepemimpinan transformasi pengetua (karisma, merangsang intelek, bertimbang rasa secara individu, dan motivasi berinspirasi) terhadap komitmen organisasi (komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif) guru kaunseling dan kepuasan kerja (fisiologi, keselamatan, hubungan, fasiliti, kebajikan dan kewangan) sebagai perantara di Malaysia. Kajian kuantitatif ini melibatkan 466 orang guru kaunseling sekolah menengah di Malaysia yang dipilih secara pensampelan berstrata nisbah rawak. Kajian ini dijalankan dengan mengumpul data melalui soal selidik yang diedarkan melalui dalam talian. Tiga jenis instrumen digunakan dalam kajian ini iaitu *MLQ-Form 5*, *Teacher Job Satisfaction Questionnaire* (TJSQ) dan *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ). Data dianalisis menggunakan SPSS 29.0 dan dimodelkan melalui perisian AMOS versi 26.0. Hasil dapatan kajian menunjukkan dua pembolehubah iaitu kepemimpinan transformasi ($M=8.30$, $SP=1.04$) dan kepuasan kerja ($M=8.62$, $SP=.82$) mencapai tahap sangat tinggi manakala komitmen organisasi ($M=7.54$, $SP=1.37$) mencapai tahap tinggi. Analisis kesan langsung menunjukkan pembolehubah amalan kepemimpinan transformasi ($\beta = .207$) dan kepuasan kerja ($\beta = .264$) mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi. Kajian ini juga mengetengahkan bahawa pembolehubah kepuasan kerja berperanan sebagai perantara separa dalam hubungan antara amalan kepemimpinan transformasi dan komitmen organisasi dengan nilai *Variance Accounted For (VAF)* 33.97%. Secara keseluruhannya, pembolehubah kepemimpinan transformasi dan kepuasan kerja menyumbang sebanyak $R^2 = .20$ @ 20% terhadap komitmen organisasi. Kajian ini memberikan sumbangan penting terhadap teori, amalan dan dasar pendidikan. Dari segi teori, kajian ini memperkukuh Teori Pertukaran Sosial dengan bukti empirikal hubungan kepemimpinan transformasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Dari sudut amalan, ia memberi panduan kepada pengetua untuk mengamalkan gaya kepemimpinan transformasi bagi meningkatkan kepuasan kerja guru kaunseling. Dari segi dasar, dapatan menyarankan agar Kementerian Pendidikan Malaysia memperkukuh latihan kepemimpinan serta menyediakan sokongan lebih menyeluruh demi meningkatkan keberkesanan perkhidmatan bimbingan dan kaunseling di sekolah.





THE INFLUENCE OF PRINCIPALS' TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP PRACTICES AND JOB SATISFACTION ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF COUNSELLING TEACHERS IN MALAYSIA

ABSTRACT

This study investigates the influence of principals' transformational leadership practices (charisma, intellectual stimulation, individualized consideration, and inspirational motivation) on the organizational commitment of counseling teachers, with job satisfaction (comprising physiological, safety, relational, facilities, welfare, and financial dimensions) serving as a mediating variable in Malaysia. A quantitative research design was employed involving 466 secondary school counseling teachers selected through stratified random proportionate sampling. Data were collected using an online questionnaire comprising three instruments: the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-Form 5), the Teacher Job Satisfaction Questionnaire (TJSQ), and the Organizational Commitment Questionnaire (OCQ). Both descriptive and inferential statistical analyses were conducted. Descriptive statistics (mean, percentage, and standard deviation) were analyzed using SPSS version 29.0, revealing that transformational leadership ($M = 8.30$, $SD = 1.04$) and job satisfaction ($M = 8.62$, $SD = 0.82$) achieved very high levels, while organizational commitment ($M = 7.54$, $SD = 1.37$) reached a high level. Inferential analysis using AMOS version 26.0 demonstrated that transformational leadership practices ($\beta = .207$) and job satisfaction ($\beta = .264$) exerted significant direct effects on organizational commitment. Additionally, job satisfaction was identified as a partial mediator in the relationship between transformational leadership and organizational commitment, with a Variance Accounted For (VAF) value of 34.0%. Collectively, transformational leadership and job satisfaction explained 20.0% ($R^2 = .20$) of the variance in organizational commitment. This study contributes significantly to educational theory, practice, and policy. Theoretically, it reinforces the Social Exchange Theory by providing empirical evidence of the relationships among transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitment. Practically, it offers insights for school principals to adopt transformational leadership behaviors to enhance counseling teachers' job satisfaction. From a policy perspective, the findings suggest that the Malaysian Ministry of Education strengthen leadership training programs and provide comprehensive support to improve the effectiveness of school guidance and counseling services.





KANDUNGAN

Muka Surat

PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN	ii
PENGESAHAN PENYERAHAN TESIS	iii
PENGHARGAAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KANDUNGAN	vii
SENARAI JADUAL	xviii
SENARAI RAJAH	xxv
SENARAI SINGKATAN	xxviii
SENARAI LAMPIRAN	xxx
BAB 1 PENGENALAN	
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Latar Belakang Kajian	5
1.3 Penyataan Masalah Kajian	15
1.4 Tujuan Kajian	20
1.5 Objektif Kajian	23
1.6 Persoalan Kajian	24
1.7 Hipotesis Kajian	26
1.8 Kerangka Konseptual Kajian	29
1.9 Definisi Konseptual	30
1.9.1 Komitmen Organisasi	31



1.9.2	Kepemimpinan Transformasi	31
1.9.3	Kepuasan Kerja	32
1.10	Definisi Operasional	33
1.10.1	Komitmen Organisasi	34
1.10.2	Kepemimpinan Transformasi	35
1.10.3	Kepuasan Kerja	38
1.10.4	Pengetua	41
1.10.5	Guru Kaunseling	42
1.10.6	Sekolah Menengah	43
1.11	Batasan Kajian	44
1.12	Kepentingan Kajian	46
1.12.1	Aspek Teoritik dan Akademik	47
1.12.2	Aspek Pratik	48
1.13	Rumusan Bab	49

BAB 2 TINJAUAN LITERATUR

2.1	Pendahuluan	50
2.2	Sejarah dan Perkembangan Perkhidmatan Bimbingan dan Kaunseling	51
2.2.1	Perkembangan Perkhidmatan B&K di Luar Negara	51
2.2.2	Perkembangan Perkhidmatan B&K di Dalam Negara	53
2.2.2.1	Era Pra-Kemerdekaan: Asas Awal Perkhidmatan Kaunseling	54
2.2.2.2	Era Pasca-Kemerdekaan: Penstrukturan Semula Perkhidmatan Kaunseling	55
2.2.2.3	Era Profesionalisme dan Perundangan: 1980-an hingga 2000	56
2.2.2.4	Era Globalisasi dan Revolusi Pendidikan: 2000 dan Seterusnya	57



2.2.3	Perkembangan Perkhidmatan B&K di Sekolah	57
2.2.3.1	Fasa Awal: Pengenalan Konsep Bimbingan (1960-an hingga 1970-an)	58
2.2.3.2	Fasa Pengukuhan dan Latihan Formal (1980-an hingga 1990-an)	59
2.2.3.3	Fasa Profesionalisasi dan Institusionalisasi (1996–2005)	59
2.2.3.4	Fasa Penstrukturan Semula dan Pengkhususan (2009 dan seterusnya)	60
2.2.3.5	Perkhidmatan Bimbingan dan Kaunseling pada Zaman Pasca Pandemik COVID-19 dan Era Dasar Pendidikan Digital	60
2.2.3.6	Konsep Bimbingan dan Kaunseling (B&K)	63
2.2.3.7	Pelantikan Guru Bimbingan dan Kaunseling (B&K)	68
2.2.3.8	Carta Kedudukan Guru Bimbingan dan Kaunseling/Kaunselor	69
2.2.3.9	Senarai Tugas Guru Bimbingan dan Kaunseling (GBK)	72
2.2.3.10	Bidang Tugas dan Tanggungjawab Guru Bimbingan dan Kaunseling	83
2.2.3.11	Pendekatan Bimbingan dan Kaunseling	86
2.2.3.12	Pengurusan Kewangan Unit Bimbingan dan Kaunseling	88
2.3	Perkaitan pelantikan GBK, Carta Kedudukan GBK, Senarai Tugas, Bidang Tugas, Pendekatan B&K dalam menjelaskan komitmen organisasi GK, kepemimpinan transformasi Pengetua dan kepuasan kerja GK dalam realiti baharu	91
2.4	Perbezaan pendekatan B&K antara negara Luar dan Malaysia	94
2.5	Konsep dan Teori	97
2.5.1	Teori Pertukaran Sosial	97





2.5.1.1	Konsep-Konsep Utama dalam Teori Pertukaran Sosial	100
2.5.1.2	Andaian asas Teori Pertukaran Sosial	104
2.5.2	Model Komitmen Organisasi	107
2.5.2.1	Model Komitmen Organisasi Meyer dan Allen (1991,1997)	110
2.5.2.2	Model Komitmen Organisasi Stress (1977, 1997)	115
2.5.2.3	Model McGregor (2005)	118
2.5.2.4	Ringkasan Konstruk Model-Model Komitmen Organisasi	120
2.5.3	Teori Kepemimpinan Transformasi	122
2.5.3.1	Teori Kepemimpinan Transformasi Burns (1978) dan Bass (1985)	129
2.5.3.2	Teori Kepemimpinan Transformasi Leithwood (1984)	131
2.5.3.3	Teori Kepemimpinan Transformasi Slocum dan Hellriegel (2007)	133
2.5.3.4	Ringkasan Teori-Teori Kepemimpinan Transformasi	139
2.5.4	Teori Kepuasan Kerja	140
2.5.4.1	Teori Maslow (1954)	141
2.5.4.2	Teori Herzberg (1959)	143
2.5.4.3	Teori ERG Aldefrer (1972)	148
2.5.4.4	Ringkasan Konstruk Teori-Teori Kepuasan Kerja	150
2.6	Kerangka Teoritikal Kajian	153
2.7	Kajian-Kajian Lepas	156
2.7.1	Komitmen Organisasi	158
2.7.2	Kepemimpinan Transformasi	166





2.7.3	Kepuasan Kerja	177
2.7.4	Pengaruh amalan kepemimpinan transformasi terhadap komitmen organisasi	183
2.7.5	Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi	188
2.7.6	Pengaruh amalan kepemimpinan transformasi terhadap kepuasan kerja	191
2.7.7	Konstruk kepuasan kerja sebagai perantara antara kepemimpinan transformasi dan komitmen organisasi	196
2.8	Rumusan	202

BAB 3 METODOLOGI

3.1	Pengenalan	203
3.2	Metodologi Penyelidikan	204
3.3	Ontologi dan Epistemologi	204
3.4	Reka Bentuk Kajian	208
3.5	Proses Kajian	211
3.5.1	Fasa 1: Kajian Keperluan	211
3.5.2	Fasa II: Pra Kajian dan Kajian Rintis	212
3.5.3	Fasa III: Kajian Sebenar	212
3.6	Lokasi Kajian, Populasi Kajian, dan Sampel Kajian	216
3.6.1	Lokasi Kajian	216
3.6.2	Populasi Kajian	217
3.6.3	Sampel Kajian	220
3.6.3.1	Kaedah Persampelan Kajian	220
3.6.3.2	Saiz Sampel Kajian	222
3.7	Instrumen Kajian	223
3.7.1	Profil Demografi	225





3.7.2	Instrumen Kajian Kepemimpinan Transformasi Pengetua	229
3.7.3	Instrumen Kajian Kepuasan Kerja	236
3.7.4	Instrumen Kajian Komitmen Organisasi	242
3.7.5	Skala Instrumen	247
3.8	Kesahan Instrumen Kajian	249
3.8.1	Kesahan Muka	249
3.8.2	Kesahan Kandungan	251
3.8.3	Kesahan Kejelasan Item	273
3.9	Kebolehanpercayaan Instrumen	275
3.10	Pengumpulan Data dan Soalan Kajian	291
3.11	Tatacara Pengumpulan Data	293
3.11.1	Kajian Rintis	294
3.11.2	Kajian Sebenar	297
3.12	Dapatan Kajian Rintis	305
3.12.1	Kesahan Konstruk	306
3.12.1.1	Penulenan Konstruk Kepemimpinan Transformasi Pengetua	307
3.12.1.2	Penulenan Konstruk Kepuasan Kerja Guru Kaunseling	310
3.12.1.3	Penulenann Konstruk Komitmen Organisasi Guru Kaunseling	313
3.12.2	Perbincangan Kesahan Penggunaan EFA	315
3.13	Dapatan Kajian Sebenar	316
3.13.1	Screening dan Cleaning Data	317
3.13.2	“Missing Value Analysis” (MVA)	318
3.13.3	Penilaian Outliers	319
3.13.4	Ujian Normaliti	320





3.13.4.1	Plot Q-Q Normal	320
3.13.4.2	Boxplot	325
3.13.4.3	Histogram	328
3.13.4.4	Multikolineariti	331
3.13.4.5	Common Method Variance	333
3.14	Tatacara Penganalisian Data	335
3.14.1	Analisis Deskriptif	342
3.14.2	Analisis Inferensi	343
3.15	Model Persamaan Berstruktur (SEM)	345
3.16	Model Pengukuran Melalui Analisis Faktor Pengesahan	346
3.17	Analisis Pengesahan Faktor (CFA)	349
3.17.1	CFA untuk mengesahkan konstruk Kepemimpinan Transformasi	349
3.17.1.1	Penilaian Kesahan Konstruk Bagi Kepemimpinan Transformasi	353
3.17.1.2	Kesahan Konvergen dan Kebolehpercayaan Komposit Kepemimpinan Transformasi	354
3.17.2	CFA untuk mengesahkan konstruk Kepuasan Kerja	356
3.17.2.1	Penilaian Kesahan Konstruk Bagi Kepuasan Kerja	359
3.17.2.2	Kesahan Konvergen dan Kebolehpercayaan Komposit Kepuasan Kerja	360
3.17.3	CFA untuk mengesahkan konstruk Komitmen Organisasi	362
3.17.3.1	Penilaian Kesahan Konstruk Bagi Komitmen Organisasi	364
3.17.3.2	Kesahan Konvergen dan Kebolehpercayaan Komposit Komitmen Organisasi	365





3.17.4	Pooled-CFA untuk Model Pengukuran semua konstruk dalam Kajian	367
3.17.4.1	Penilaian Unidimensionality bagi Model Gabungan (Pooled-CFA)	371
3.17.4.2	Kesahan Konstruk bagi Model Pengukuran Gabungan (Pooled-CFA)	372
3.17.4.3	Penilaian Kesahan Konvergen dan Kesahan Komposit bagi Model Pengukuran Gabungan (Pooled-CFA)	373
3.17.4.4	Penilaian Kesahan Diskriminan antara Konstruk	375
3.17.5	Analisis Model Persamaan Struktur (Structural Equation Model)	376
3.18	Pengubahsuaian Model	381
3.19	Rumusan	382

BAB 4 DAPATAN KAJIAN

4.1	Pendahuluan	384
4.2	Responden Kajian Lapangan	386
4.3	Analisis Deskriptif Demografi Responden	387
4.4	Analisis Deskriptif Tahap Konstruk Pemboleh Ubah	391
4.4.1	Objektif Kajian 1 - Tahap Amalan Kepemimpinan Transformasi Pengetua	392
4.4.2	Objektif Kajian 2 - Tahap Kepuasan Kerja Guru Kaunseling	398
4.4.3	Objektif Kajian 3 - Tahap Komitmen Organisasi Guru Kaunseling	404
4.5	Analisis Inferensi Kesan Langsung Antara Konstruk dan Sub Konstruk Kajian	410
4.5.1	Objektif Kajian 4 - Analisis Kesan Langsung Konstruk Amalan Kepemimpinan Transformasi Pengetua Terhadap Konstruk Komitmen Organisasi Guru Kaunseling	413



4.5.2	Objektif Kajian 5 - Analisis Kesan Langsung Subkonstruk Amalan Kepemimpinan Transformasi Pengetua Terhadap Konstruk Komitmen Organisasi Guru Kaunseling	416
4.5.3	Objektif Kajian 6 - Analisis Kesan Langsung Konstruk Kepuasan Kerja Terhadap Konstruk Komitmen Organisasi Guru Kaunseling	419
4.5.4	Objektif Kajian 7 - Analisis Kesan Langsung Subkonstruk Kepuasan Kerja Terhadap Konstruk Komitmen Organisasi Guru Kaunseling	422
4.5.5	Objektif Kajian 8 - Analisis Kesan Langsung Konstruk Amalan Kepemimpinan Transformasi Pengetua Terhadap Konstruk Kepuasan Kerja Guru Kaunseling	426
4.5.6	Objektif Kajian 9 - Analisis Kesan Langsung Subkonstruk Amalan Kepemimpinan Transformasi Pengetua Terhadap Konstruk Kepuasan Kerja Guru Kaunseling	428
4.6	Analisis Inferensi Pemboleh ubah Perantara	432
4.6.1	Objektif Kajian 10 – Analisis Kepuasan Kerja Sebagai Perantara	433
4.6.1.1	Analisis Bootstrapping	435
4.7	Analisis Inferensi Sumbangan Faktor Peramal	439
4.7.1	Objektif Kajian 11 – Analisis Sumbangan Faktor Peramal	440
4.8	Ringkasan Dapatan Kajian	443
4.9	Rumusan	450

BAB 5 PERBINCANGAN, KESIMPULAN DAN CADANGAN

5.1	Pendahuluan	451
5.2	Ringkasan Kajian	452
5.3	Perbincangan Dapatan Kajian	458
5.3.1	Tahap amalan kepemimpinan transformasi pengetua sekolah menengah di Malaysia	459



5.3.2	Tahap kepuasan kerja guru kaunseling sekolah menengah di Malaysia	462
5.3.3	Tahap komitmen organisasi guru kaunseling sekolah menengah di Malaysia	464
5.3.4	Kesan langsung amalan kepemimpinan transformasi pengetua terhadap komitmen organisasi guru kaunseling sekolah menengah di Malaysia	466
5.3.5	Kesan langsung kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi guru kaunseling sekolah menengah di Malaysia	469
5.3.6	Kesan langsung amalan kepemimpinan transformasi pengetua terhadap kepuasan kerja guru kaunseling sekolah menengah di Malaysia	473
5.3.7	Peranan perantara kepuasan kerja dalam hubungan antara amalan kepemimpinan transformasi pengetua dan komitmen organisasi guru kaunseling sekolah menengah di Malaysia	476
5.3.8	Peranan faktor peranan komitmen organisasi guru kaunseling sekolah menengah di Malaysia	478
5.4	Rumusan Dapatan Kajian	480
5.5	Implikasi Dapatan Kajian	483
5.5.1	Implikasi Kajian Terhadap Aspek Teori	483
5.5.2	Implikasi Kajian Terhadap Aspek Amalan	484
5.5.2.1	Implikasi kepada Guru Kaunseling (GK)	484
5.5.2.2	Implikasi kepada Pengetua dan Pentadbir	485
5.5.2.3	Implikasi kepada Institut Aminuddin Baki (IAB)	485
5.5.2.4	Implikasi kepada Pemegang Taruh dan Penggubal Dasar	485
5.6	Kerbatasan dan Cadangan Kajian Lanjutan	487
5.6.1	Kerbatasan Kajian	487
5.6.2	Cadangan Kajian Lanjutan	488



5.7 Rumusan	489
RUJUKAN	492
LAMPIRAN	515

**SENARAI JADUAL**

No. Jadual		Muka Surat
1.1	Standard 1: Kepemimpinan PGB dalam SK@S	12
1.2	Hipotesis Kajian	26
2.1	Nisbah GBK dengan Murid di Sekolah Rendah	68
2.2	Nisbah GBK dengan Murid di Sekolah Menengah	68
2.3	Senarai Tugas Pegawai B&K Sekolah dalam Surat Siaran bertarikh 18 Mac 1996 dan 11 Julai 1996	73
2.4	Senarai Tugas GBSM dalam Surat Siaran bertarikh 3 Ogos 2001	74
2.5	Senarai Tugas GBSM dalam Surat Siaran bertarikh 3 Ogos 2001	76
2.6	Senarai Tugas GBKSM dalam Buku Panduan Pelaksanaan Perkhidmatan Bimbingan dan Kaunseling di Sekolah Rendah dan Menengah 2012, 2015	78
2.7	Senarai Tugas Guru Kaunseling dalam Buku Panduan Malaysian School Governance (MySG), 2021	79
2.8	Tanggungjawab dan Bidang Tugas Guru Bimbingan dan Kaunseling dalam Buku Panduan Pelaksanaan Perkhidmatan Bimbingan dan Kaunseling di Sekolah Menengah dan Rendah 2012,2015	83
2.9	Maksud Belanja Bantuan Geran Per Kapita (PCG)	89
2.10	Kadar Bantuan Per Kapita (PCG) Jenis Bantuan Bimbingan dan Kaunseling	90
2.11	Teori X dan Teori Y	118
2.12	Ringkasan Konstruk Model Komitmen Organisasi	121



2.13	Ringkasan Konstruk Teori-Teori Kepemimpinan Transformasi	140
2.14	Ringkasan Teori-Teori Kepuasan Kerja	152
3.1	Taburan Negeri Mengikut Zon	217
3.2	Taburan Responden Guru Kaunseling Sekolah Malaysia	219
3.3	Bilangan Saiz Sampel Minimum Bagi Model Pengukuran	221
3.4	Bilangan Sampel Minimum Berdasarkan Ujian Analisis Statistik	222
3.5	Pecahan Item Asal Bagi Demografi Responden	227
3.6	Item Profil Asal Demografi Responden	227
3.7	Skala untuk Instrumen Kepemimpinan Transformasi Pengetua	232
3.8	Item Soalan Kepemimpinan Transformasi Pengetua	232
3.9	Pecahan Item Soal Selidik Konstruk Kepemimpinan Transformasi Pengetua	235
3.10	Skala Instrumen Kepuasan Kerja Guru Kaunseling	238
3.11	Item soalan Kepuasan Kerja Guru Kaunseling	238
3.12	Pecahan Item Soal Selidik Konstruk Kepuasan Kerja Guru Kaunseling	242
3.13	Skala untuk Instrumen Komitmen Organisasi Guru Kaunseling	243
3.14	Item Soalan Komitmen Organisasi Guru Kaunseling	244
3.15	Pecahan Item Soal Selidik Konstruk Komitmen Organisasi Guru Kaunseling	246
3.16	Taburan Bahagian Instrumen, Jumlah Item dan Sumber Instrumen	247
3.17	Skala 10 Mata	248
3.18	Senarai Panel Pakar Penilaian Instrumen	250
3.19	Senarai Panel Pakar Penilaian Instrumen	252

3.20	Penilaian Konstruk Kepemimpinan Transformasi Pengetua	254
3.21	Penilaian Konstruk Kepuasan Kerja Guru Kaunseling	255
3.22	Penilaian Konstruk Komitmen Organisasi Guru Kaunseling	255
3.23	Bilangan item sebelum dan selepas kesahan	256
3.24	Item- Item Yang Dipadamkan	257
3.25	Pecahan Item Selepas Pengesahan Pakar Bagi Demografi Responden Untuk Kajian Rintis	259
3.26	Item Profil Demografi Responden (Kajian Rintis)	260
3.27	Item Soalan Kepemimpin Transformasi Pengetua (Kajian Rintis)	262
3.28	Pecahan Item Soal Selidik Konstruk Kepemimpinan Transformasi Pengetua (Kajian Rintis)	265
3.29	Item soalan Kepuasan Kerja Guru Kaunseling (Kajian Rintis)	266
3.30	Pecahan Item Soal Selidik Konstruk Kepuasan Kerja Guru Kaunseling (Kajian Rintis)	270
3.31	Item Soalan Komitmen Organisasi Guru Kaunseling (Kajian Rintis)	270
3.32	Pecahan Item Konstruk Komitmen Organisasi Guru Kaunseling (Kajian Rintis)	272
3.33	Nilai Alpha Cronbach Instrumen Kajian Mengikut Pemboleh Ubah	277
3.34	Pecahan Item Bagi Demografi Responden (Kajian Sebenar)	278
3.35	Item Profil Demografi Responden (Kajian Sebenar)	279
3.36	Item Soalan Sebenar Kepemimpin Transformasi Pengetua	281
3.37	Pecahan Item Soal Selidik Sebenar Konstruk Kepemimpinan Transformasi Pengetua	284
3.38	Item soalan Kepuasan Kerja Guru Kaunseling	284

3.39	Pecahan Item Soal Selidik Sebenar Konstruk Kepuasan Kerja Guru Kaunseling	288
3.40	Item Soalan Sebenar Komitmen Organisasi Guru Kaunseling	288
3.41	Pecahan Item Soal Selidik Sebenar Konstruk Komitmen Organisasi Guru Kaunseling	290
3.42	Peta Semula (Mapping) Soalan Kajian, Pemboleh ubah dan Bahagian Soal Selidik	291
3.43	Cronbach Alpa Instrumen Kajian	297
3.44	Bilangan Sampel Guru Kaunseling Sekolah Menengah Mengikut Perkadaran	301
3.45	Ujian KMO dan Bartlett's Konstruk Kepemimpinan Transformasi Pengetua	307
3.46	Jumlah Varian Kepemimpinan Transformasi Pengetua	308
3.47	Pembentukan Komponen Faktor Konstruk Kepemimpinan Transformasi Pengetua	309
3.48	Ujian KMO dan Bartlett's Konstruk Kepuasan Kerja Guru Kaunseling	310
3.49	Jumlah Varian Kepuasan Kerja Guru Kaunseling	311
3.50	Pembentukan Komponen Faktor Konstruk Kepuasan Kerja Guru Kaunseling	312
3.51	Ujian KMMO dan Bartlett's Konstruk Komitmen Organisasi Guru Kaunseling	313
3.52	Jumlah Varian Komitmen Organisasi Guru Kaunseling	314
3.53	Pembentukan Komponen Faktor Komitmen Organisasi Guru Kaunseling	315
3.54	Keseluruhan Keputusan EFA	316
3.55	Nilai Skewness dan Kurtosis Bagi Set Data Kajian Lapangan	320
3.56	Nilai Konstruk dan Hubungan Pekali Korelasi Pearson	332

3.57	Toleransi dan Varians Inflation Factor (VIF) Data Kajian Sebenar	333
3.58	Hasil Common Method Variance Data Kajian Sebenar	334
3.59	Matriks Analisis Data Kajian	336
3.60	Skala Interpretasi Bagi Skor Min Bagi Pemboleh Ubah Kajian	343
3.61	Indeks Kesepadanan	348
3.62	Perbandingan Model Pengukuran Awal dan Akhir Bagi Kepemimpinan Transformasi	353
3.63	AVE dan CR bagi Kepemimpinan Transformasi	355
3.64	Perbandingan Model Pengukuran Awal dan Akhir Bagi Kepuasan Kerja	359
3.65	AVE dan CR bagi Kepuasan Kerja	361
3.66	Model Pengukuran Awal Bagi Komitmen Organisasi	363
3.67	AVE dan CR bagi Komitmen Organisasi	365
3.68	Perbandingan Model Pengukuran Awal dan Akhir untuk konstruk Gabungan (Pooled-CFA)	371
3.69	Nilai AVE dan CR untuk Konstruk dan Sub Konstruk Kajian	374
3.70	Kesahan Diskriminan bagi Konstruk Kajian	375
3.71	Indeks Kesepadanan Model bagi Model Struktur	381
4.1	Profil Demografi Responden	389
4.2	Analisis Deskriptif Berdasarkan Item Kepemimpinan Transformasi Pengetua	394
4.3	Tahap Keseluruhan Berdasarkan Sub Konstruk Kepemimpinan Transformasi Pengetua	397
4.4	Analisis Deskriptif Berdasarkan Item Kepuasan Kerja Guru Kaunseling	400
4.5	Tahap Keseluruhan Berdasarkan Sub Konstruk Kepuasan Kerja Guru Kaunseling	403

4.6	Analisis Deskriptif Item Komitmen Organisasi Guru Kaunseling	405
4.7	Tahap Keseluruhan Berdasarkan Konstruk Komitmen Organisasi Guru Kaunseling	408
4.8	Tahap Keseluruhan Berdasarkan Pemboleh Ubah-Pemboleh Ubah Kajian	410
4.9	Indeks Kesepadan Model bagi Model Pengukuran konstruk amalan kepemimpinan transformasi pengetua terhadap komitmen organisasi Guru Kaunseling	415
4.10	Analisis Kesan Langsung Konstruk $H_{\alpha 1}$: Amalan Kepemimpinan Transformasi Pengetua Terhadap Komitmen Organisasi Guru Kaunseling	416
4.11	Indeks Kesepadan Model bagi Model Pengukuran Subkonstruk Amalan Kepemimpinan Transformasi Pengetua Terhadap Komitmen Organisasi Guru Kaunseling	418
4.12	Analisis Kesan Langsung Subkonstruk Amalan Kepemimpinan Transformasi Pengetua Terhadap Komitmen Organisasi Guru Kaunseling	419
4.13	Indeks Kesepadan Model bagi Model Pengukuran Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Guru Kaunseling	421
4.14	Analisis Kesan Langsung $H_{\alpha 2}$.	422
4.15	Indeks Kesepadan Model bagi Model Pengukuran Subkonstruk Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Guru Kaunseling	424
4.16	Analisis Kesan Langsung Subkonstruk Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Guru Kaunseling	425
4.17	Indeks Kesepadan Model bagi Model Pengukuran Amalan Kepemimpinan Transformasi Pengetua Terhadap Kepuasan Kerja Guru Kaunseling	427
4.18	Analisis Kesan Langsung Konstruk $H_{\alpha 3}$: Amalan Kepemimpinan Transformasi Pengetua Terhadap Kepuasan Kerja Guru Kaunseling	428



4.19	Indeks Kesepadan Model bagi Model Pengukuran Subkonstruk Amalan Kepemimpinan Transformasi Pengetua Terhadap Kepuasan Kerja Guru Kaunseling	430
4.20	Analisis Kesan Langsung Subkonstruk Amalan Kepemimpinan Transformasi Pengetua Terhadap Kepuasan Kerja Guru Kaunseling	432
4.21	Nilai Standard Kesan Langsung	435
4.22	Analisis Kesan Tidak Langsung Kepuasan Kerja Sebagai Perantara	437
4.23	Analisis CFA bagi Model Persamaan Berstruktur dengan Ujian Perantara	438
4.24	Ringkasan Dapatan Kajian	445



SENARAI RAJAH

No. Rajah		Muka Surat
1.1	Kerangka Konsep Kajian	30
2.1	Kedudukan Kaunselor dalam Carta Organisasi Sekolah mengikut Surat Siaran 18 Mac 1996 dan 11 Julai 1996	69
2.2	Kedudukan Kaunselor dalam Carta Organisasi Sekolah mengikut Surat Siaran bertarikh 3 Ogos 2001	70
2.3	Kedudukan GBK dalam Carta Organisasi Sekolah mengikut Buku Panduan Bimbingan dan Kaunseling 2015	71
2.4	Kedudukan Guru Kaunseling dalam Carta Organisasi Sekolah mengikut Malaysian School Governance (MySG) Garis Panduan Tadbir Urus Sekolah Menengah, KPM, BPSM 2021	72
2.5	Teori Kepemimpinan Transformasi Burn (1978) dan Bass (1985)	131
2.6	Model Teori Kepemimpinan Transformasional Leithwood (1994)	133
2.7	Model Kepemimpinan Transformasi Sclocum dan Hellriegel (2007)	138
2.8	Teori Dua Faktor Herzberg	147
2.9	Teori ERG	150
2.10	Kerangka Teoritik Kajian	156
3.1	Proses Penyelidikan Kajian	215
3.2	Pengiraan Indeks Kesahan Kandungan (CVI)	254
3.3	Penggiraan Persetujuan Penggiraan	274
3.4	Normal Q-Q Plot Data Kepemimpinan Transformasi Pengetua	321

3.5	Detrented Normal Q-Q Plot Data Kepemimpinan Transformasi Pengetua	322
3.6	Normal Q-Q Plot Data Kepuasan Kerja Guru Kaunseling	322
3.7	Detrented Normal Q-Q Plot Data Kepuasan Kerja Guru Kaunseling	323
3.8	Normal Q-Q Plot Data Komitmen Organisasi Guru Kaunseling	323
3.9	Detrented Normal Q-Q Plot Data Komitmen Organisasi Guru Kaunseling	324
3.10	Normal Q-Q Plot Data Keseluruhan Kajian Sebenar	324
3.11	Detrented Normal Q-Q Plot Data Keseluruhan Kajian Sebenar	325
3.12	Boxplot Data Kepemimpinan Transformasi Pengetua	326
3.13	Boxplot Data Kepuasan Kerja Guru Kaunseling	327
3.14	Boxplot Data Komitmen Organisasi Guru Kaunseling	327
3.15	Boxplot Data Keseluruhan Kajian Sebenar	328
3.16	Histogram Data Kepemimpinan Transformasi Pengetua	329
3.17	Histogram Data Kepuasan Kerja Guru Kaunseling	330
3.18	Histogram Data Komitmen Organisasi Guru Kaunseling	330
3.19	Histogram Data Keseluruhan Kajian Sebenar	331
3.20	Model Pengukuran Awal Kepemimpinan Transformasi	351
3.21	Model Pengukuran Akhir Kepemimpinan Transformasi	352
3.22	Model Pengukuran Awal Kepuasan Kerja	357
3.23	Model Pengukuran Akhir Kepuasan Kerja	358
3.24	Model Pengukuran Awal Komitmen Organisasi	363
3.25	Model Pengukuran Penuh Awal untuk konstruk Gabungan (Pooled-CFA)	369

3.26	Model Pengukuran Penuh Akhir untuk konstruk Gabungan (Pooled-CFA)	370
3.27	Model Kajian Yang Dicapai	377
3.28	Model Persamaan Struktur	379
3.29	Kesepadanan Model Persamaan Struktur	380
4.1	Kerangka Hipotesis Kajian	412
4.2	Laluan Regresi Antara Pemboleh Ubah untuk Model Persamaan Struktur	413
4.3	Laluan Pekali Regresi Kesan Langsung $H_{\alpha 1}$: Amalan Kepemimpinan Transformasi Pengetua Terhadap Komitmen Organisasi Guru Kaunseling	414
4.4	Subkonstruk Amalan Kepemimpinan Transformasi Pengetua Terhadap Komitmen Organisasi Guru Kaunseling	417
4.5	Laluan Pekali Regresi Kesan Langsung $H_{\alpha 2}$: Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Guru Kaunseling	420
4.6	Subkonstruk Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Guru Kaunseling	423
4.7	Laluan Pekali Regresi Kesan Langsung $H_{\alpha 3}$: Amalan Kepemimpinan Transformasi Pengetua Terhadap Kepuasan Kerja Guru Kaunseling	426
4.8	Subkonstruk Amalan Kepemimpinan Transformasi Pengetua Terhadap Kepuasan Kerja Guru Kaunseling	429
4.9	Model Kesan Langsung Kepemimpinan Transformasi Pengetua Terhadap Komitmen Organisasi Guru Kaunseling	434
4.10	Model Persamaan Berstruktur dengan Ujian Perantara	436
4.11	Sumbangan Faktor Peramal	441



SENARAI SINGKATAN

B&K	Bimbingan dan Kaunseling
BPSH	Bahagian Pengurusan Sekolah Harian
EPRD	Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan
FPK	Falsafah Pendidikan Kebangsaan
GB	Guru Bimbingan
GBK	Guru Bimbingan dan Kaunseling
GBKSM	Guru Bimbingan dan Kaunseling Sepenuh Masa
GBSM	Guru Bimbingan Sepenuh Masa
GK	Guru Kaunseling
HEM	Hal Ehwal Murid
IPG	Institut Pendidikan Guru
JERIS	Jasmani, Emosi, Rohani, Intelek, Sahsia
JNJK	Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti
JPN	Jabatan Pendidikan Negeri
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
KV	Kolej Vokasional
LKM	Lembaga Kaunselor Malaysia
MGKK	Majlis Guru-Guru Kaunseling Kebangsaan
MLT	Middle Leader Team
NUTP	Kesatuan Perkhidmatan Perguruan Malaysia
PdP	Pengajaran dan Pembelajaran
PERKAMA	Persatuan Kaunseling Malaysia



PGB	Pengetua dan Guru Besar
PPD	Pejabat Pendidikan Daerah
PPPM	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia
PTB	Pentadbiran dan Pengurusan
SABKM	Sekolah Agama Bantuan Kerajaan Menengah
SBJK	Sekolah Bimbingan Jalinan Kasih
SBP	Sekolah Berasrama Penuh
SK@S	Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM) Kualiti @Sekolah
SKPD	Sektor Pengurusan Kaunseling dan Disiplin
SLT	Senior Leader Team
SM	Sekolah Menengah
SMK	Sekolah Menengah Kebangsaan
SMKA	Sekolah Menengah Kebangsaan Agama
SMPK	Sekolah Menengah Pendidikan Khas
SMT	Sekolah Menengah Teknik
SSeM	Sekolah Seni Malaysia
SSM	Sekolah Sukan Malaysia
UBK	Unit Bimbingan dan Kaunseling
UKM	Universiti Kebangsaan Malaysia
UM	Universiti Malaya
UPM	Universiti Putra Malaysia
UPSI	Universiti Pendidikan Sultan Idris



SENARAI LAMPIRAN

- A Borang Soal Selidik
- B Surat Kelulusan Etika Penyelidikan
- C Surat Kebenaran Menjalankan Kajian (EPRD)
- D Surat Kebenaran Menjalankan Kajian (JPN)
- E Surat Pelantikan Pakar Pengesahan Muka dan Kandungan
- F Penganalisaan Data Statistik
- G Senarai Penerbitan



BAB 1

PENGENALAN

Pendidikan merupakan pemacu utama dalam memperkasa individu dan organisasi bagi menghadapi cabaran globalisasi, khususnya dalam aspek pembangunan kepimpinan (Veeriyah et al., 2017). Sebagai asas kepada penciptaan pengetahuan baharu, pendidikan berperanan penting dalam semua sektor pekerjaan (Gerhard & Hoelscher, 2017; Sumintono, 2017). Selaras dengan kepentingan ini, Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013–2025 telah dirangka sebagai inisiatif transformasi pendidikan negara untuk memenuhi keperluan masa depan yang dinamik dan berdaya saing (Kementerian Pendidikan Malaysia [KPM], 2013).

PPPM menetapkan tiga objektif utama, iaitu: (i) memahami realiti semasa sistem pendidikan, termasuk isu akses, kualiti, ekuiti, perpaduan, dan kecekapan; (ii)



menetapkan aspirasi pendidikan jangka panjang untuk murid dan sistem pendidikan secara menyeluruh; dan (iii) menggubal pelan transformasi komprehensif bagi memperkukuh KPM dalam memenuhi keperluan masyarakat dan perubahan struktur perkhidmatan awam (KPM, 2013). PPPM menetapkan tiga objektif utama, iaitu: (i) memahami realiti semasa sistem pendidikan, termasuk isu akses, kualiti, ekuiti, perpaduan, dan kecekapan; (ii) menetapkan aspirasi pendidikan jangka panjang untuk murid dan sistem pendidikan secara menyeluruh; dan (iii) menggubal pelan transformasi komprehensif bagi memperkukuh KPM dalam memenuhi keperluan masyarakat dan perubahan struktur perkhidmatan awam (KPM, 2013).

Menurut Alwayi dan Embong (2018), untuk melahirkan modal insan yang kompeten di peringkat global, transformasi sistem pendidikan mesti diselaraskan secara berterusan. Ini termasuk memastikan wujudnya tenaga pengajar yang bukan sahaja cecap, malah komited terhadap organisasi dan misi pendidikan negara. Komitmen tenaga pengajar merupakan indikator utama kepada kejayaan sesebuah institusi pendidikan, dan secara langsung mencerminkan keutuhan organisasi kepada pihak berkepentingan dalaman dan luaran.

Peruntukan besar dalam Belanjawan 2023 yang berjumlah RM55.6 bilion kepada sektor pendidikan (Kementerian Kewangan Malaysia, 2022) mencerminkan komitmen negara terhadap peningkatan kualiti sistem pendidikan. Sebahagian besar peruntukan ini ditumpukan kepada pembangunan profesional pemimpin pendidikan seperti Pengetua dan Guru Besar (PGB), Pasukan Kepemimpinan Kanan (SLT), Pasukan Kepemimpinan Pertengahan (MLT), dan Ketua Guru Bimbingan dan Kaunseling Sepenuh Masa (GBKSM). Institut Aminuddin Baki (IAB)





bertanggungjawab melaksanakan latihan kepemimpinan ini, yang menjadi teras kepada pelaksanaan agenda transformasi seperti yang digariskan dalam PPPM (KPM, 2013).

Dalam sistem pendidikan moden, peranan GBKSM semakin kritikal dalam memastikan kesejahteraan emosi, sosial dan akademik murid. GBKSM bukan sahaja bertanggungjawab memberikan sokongan psikososial, tetapi juga menjadi agen perubahan dalam pembangunan sahsiah dan disiplin murid. GBKSM berperanan sebagai agen pembangunan murid dalam aspek emosi, intelek, sosial, dan rohani. Menurut Sabilan et al. (2018), keberkesanan guru dalam membantu murid mencapai potensi optimum dipengaruhi oleh pelaksanaan menyeluruh Falsafah Pendidikan Kebangsaan (FPK), merangkumi kurikulum, pengurusan sahsiah dan disiplin, dan kokurikulum. Dalam konteks ini, Unit Bimbingan dan Kaunseling (UBK) memainkan peranan penting dalam membantu murid dari segi pematuhan disiplin, pengamalan nilai-nilai murni, dan membentuk kepemimpinan diri.

Perjawatan GBKSM telah diwujudkan pada tahun 2001 di sekolah rendah dan menengah selari dengan peranan UBK telah berkembang sejajar dengan keperluan murid era ini. Kini, terdapat seramai 9,445 GBKSM di seluruh negara, iaitu 5,780 guru kaunseling (GK) di sekolah menengah dan 3,665 guru bimbingan (GB) di sekolah rendah (Utusan Malaysia, 2019). Timbalan Menteri Pendidikan ketika itu, YB Teo Nie Ching, menekankan keperluan untuk memperkasakan peranan GBKSM bagi menangani isu sosial dan emosi murid yang semakin kompleks.

Dengan kemajuan teknologi dan globalisasi, peranan GBKSM menjadi lebih mencabar. Mereka berhadapan dengan pelbagai isu seperti dilema etika, perbezaan





budaya, tekanan kerja, "burnout", dan penurunan keyakinan murid terhadap perkhidmatan kaunseling (Rafidah Aga & Poh Li, 2014). Julia et al. (2019) dan Skinner dan Roche (2021) menyatakan bahawa faktor seperti tekanan kerja, harga diri, gaya kepemimpinan organisasi, dan kepuasan kerja mempengaruhi niat GBKSM untuk meninggalkan kerjaya mereka. Oleh itu, tahap komitmen organisasi GBKSM sangat penting demi menjamin kualiti dan keberkesanan perkhidmatan bimbingan dan kaunseling di sekolah.

Komitmen organisasi merujuk kepada tahap keterikatan psikologi seseorang individu terhadap organisasinya (Meyer & Allen, 1997). Dalam konteks GBKSM, komitmen ini amat penting kerana ia menentukan kecekapan mereka dalam menjalankan tugas serta mempengaruhi kualiti hubungan dengan murid. Wong et al. (2019) melaporkan bahawa guru dengan tahap komitmen organisasi yang tinggi cenderung boleh menyumbang kepada iklim sekolah yang positif dan mempertingkatkan pencapaian murid.

Kajian tempatan menunjukkan bahawa tahap komitmen organisasi dalam kalangan GBKSM masih berada pada tahap sederhana (Sulaiman, 2014; Florence, 2007). Antara punca utama termasuk beban kerja berlebihan, kekaburan peranan, dan kekurangan pengiktirafan. Selain itu, tugas-tugas luar bidang kaunseling yang dipertanggungjawabkan kepada GBKSM turut menyumbang kepada ketidakpuasan kerja dan keletihan emosi. Dalam hal ini, amalan kepemimpinan transformasi oleh Pengetua serta tahap kepuasan kerja GBKSM dikenal pasti sebagai antara faktor utama yang memberi kesan kepada tahap komitmen organisasi mereka (Bass & Avolio, 1994; Meyer & Allen, 1997).





Sulaiman (2014) mencadangkan bahawa gaya kepemimpinan dan persekitaran kerja yang menyokong dapat memupuk komitmen organisasi dalam kalangan GBKSM. Florence (2007) turut menegaskan bahawa persepsi terhadap kepemimpinan transformasi yang diamalkan oleh pengetua sekolah mampu meningkatkan kepuasan kerja dan kesetiaan GBKSM terhadap organisasi.

Namun, terdapat kekurangan kajian komprehensif yang menghubungkan secara langsung komitmen organisasi, amalan gaya kepemimpinan transformasi, dan kepuasan kerja khususnya dalam konteks Guru Kaunseling (GK) sekolah menengah di Malaysia. Kajian ini bertujuan mengisi jurang tersebut dan menyumbang kepada pembinaan dasar dan amalan pendidikan yang lebih efektif.



1.2 Latar Belakang Kajian

Falsafah Pendidikan Kebangsaan (FPK) merupakan garis panduan kepada guru-guru dalam penyampaian serta pelaksanaan kurikulum di sekolah rendah dan menengah, ia menjadi asas utama kepada sistem pendidikan untuk meningkatkan potensi murid dalam aspek JERIS. Guru berperanan sebagai penghubung kepada murid untuk kemahiran dan ilmu pengetahuan, serta memberi impak besar terhadap perkembangan emosi, akal, personaliti, serta fizikal setiap individu. Dalam usaha mengembangkan potensi murid-murid, guru perlu peka terhadap segala yang terkandung dalam FPK melalui sistem PdPc, aktiviti kurikulum dan ko-kurikulum, pematuhan terhadap disiplin, penerapan serta pelaksanaan nilai-nilai murni dan adab, kepemimpinan dan pengurusan sekolah, latihan dan kemahiran, serta semua aspek yang





memperkembangkan domain-domain utama dalam pendidikan (Sabilan, S. et al., (2018)). Bagi menyahut hasrat tersebut dalam bidang pematuhan disiplin, penerapan dan pelaksanaan nilai-nilai murni serta adab kepemimpinan telah diberikan kepada Unit Perkhidmatan Bimbingan dan Kaunseling (UBK). UBK telah diperkenalkan dan diperkuatkuasakan pelaksanaannya di peringkat sekolah rendah dan menengah pada tahun 2001. Tugas menguruskan UBK ini telah dipertanggungjawabkan kepada GBKSM yang mana pelantikan jawatan Guru Bimbingan (GB) HR 22 di sekolah rendah dan Guru Kaunseling (GK) HM 52 di sekolah menengah (MySG, 2021) di bawah penyeliaan GPK HEM.

My Standard Guideline for School Counsellors (MySG, 2021) merupakan panduan utama yang mendefinisikan peranan dan tanggungjawab GBKSM di Malaysia.

GBKSM bertanggungjawab dalam merancang, melaksanakan dan menilai program bimbingan dan kaunseling yang menyeluruh, menyokong perkembangan murid secara menyeluruh dari aspek akademik, kerjaya, psikososial, dan sahsiah (KPM, 2021). Tugas GBKSM dibahagikan kepada tiga domain utama:

a. Bimbingan dan Kaunseling Individu dan Kelompok

GBKSM perlu memberi sesi kaunseling individu kepada murid yang menghadapi isu emosi, disiplin, tekanan akademik atau masalah keluarga. Contohnya, murid yang mengalami tekanan untuk mencapai keputusan cemerlang dalam SPM sering mendapatkan sokongan daripada GBKSM untuk pengurusan stres.



b. Pembangunan Sahsiah dan Intervensi Psikososial

GBKSM bertindak sebagai agen perubahan sahsiah murid melalui pelbagai program intervensi seperti Program Intervensi Keciciran (PIK), Program Sahsiah Unggul Murid (SUMUR) dan Kem Bestari Diri. Kejayaan pelaksanaan SUMUR yang konsisten menunjukkan keupayaan GK dalam meningkatkan akhlak dan motivasi murid.

c. Pembangunan Kerjaya dan Akademik

GBKSM juga bertanggungjawab melaksanakan aktiviti pembangunan kerjaya seperti Hari Kerjaya, pentaksiran minat kerjaya, dan panduan pemilihan mata pelajaran, sekali gus membantu murid membuat keputusan pendidikan dan kerjaya berdasarkan kekuatan diri.

Dalam sistem pendidikan moden, peranan GBKSM menjadi semakin kritikal dalam memastikan kesejahteraan emosi, sosial dan akademik murid. GBKSM bukan sahaja bertanggungjawab memberikan sokongan psikososial, tetapi juga menjadi agen perubahan dalam pembangunan sahsiah dan disiplin murid. Oleh itu, tahap komitmen organisasi GBKSM sangat penting demi menjamin kualiti dan keberkesanan perkhidmatan UBK di sekolah.

Komitmen organisasi merujuk kepada tahap kesetiaan dan keterlibatan GBKSM terhadap objektif, visi dan misi sekolah. Menurut Allen dan Meyer (1990), komitmen ini boleh dibahagikan kepada tiga bentuk: komitmen afektif (emosi dan keinginan



untuk kekal), komitmen normatif (rasa tanggungjawab moral) dan komitmen berterusan (kos meninggalkan organisasi).

Dalam konteks GBKSM, situasi yang menunjukkan komitmen organisasi yang tinggi merangkumi ialah melaksanakan program-program kaunseling sendiri dan proaktif tanpa menunggu arahan pentadbir di mana GBKSM mengambil inisiatif menyediakan bilik kaunseling selesa dan mesra murid, menjalankan kaunseling luar bilik seperti kaunseling santai di kantin, yang membuktikan komitmen terhadap kesejahteraan murid.

Malah, GBKSM juga perlu terlibat secara aktif dalam Jawatankuasa Hal Ehwal Murid dan mesyuarat profesional yang menunjukkan peranan dan tugas mereka sebagai penyelar program di sekolah. GBKSM harus menjadi perancang utama dalam menangani kes buli dan vandalisme melalui pendekatan pemulihan dan mediasi konflik.

Namun begitu, terdapat juga situasi komitmen organisasi yang rendah dalam kalangan GBKSM di mana ketidakhadiran dalam mesyuarat pentadbiran atau enggan melaksanakan intervensi murid berisiko akibat beban tugas pengkeranian. Malah, kadar pertukaran GBKSM yang tinggi disebabkan tekanan kerja atau kurangnya pengiktirafan. Terdapat beberapa isu yang dikenal pasti menjejaskan tahap komitmen organisasi GBKSM seperti (i) beban tugas bukan kaunseling iaitu pengurusan data, sistem maklumat murid (SSDM) dan tugas guru kelas mengurangkan masa berkualiti untuk sesi kaunseling, (ii) kekangan sumber seperti ketiadaan bilik kaunseling tetap, kekurangan alat ujian psikometrik dan tiada pembantu GBKSM, (iii) kurangnya





pengiktirafan kepemimpinan sekolah terhadap fungsi kaunseling yang menyumbang kepada demotivasi GBKSM.

Dalam konteks pendidikan pasca pandemik dan Revolusi Industri 4.0 ini, GBKSM perlu menunjukkan komitmen organisasi yang lebih tinggi melalui pelbagai aspek seperti (i) pendigitalan perkhidmatan kaunseling seperti e-kaunseling dan penggunaan sistem penilaian minat kerjaya secara dalam talian, (ii) pembangunan kompetensi profesional berterusan melalui latihan sendiri, bengkel psikologi positif, dan intervensi trauma-informed counselling dan (iii) menjalankan kolaborasi silang peranan bersama guru akademik, ibu bapa dan komuniti setempat bagi memaksimumkan sokongan murid. Komitmen ini menjadi pemacu keberkesanan sistem sokongan di sekolah serta meningkatkan kesejahteraan emosi dan sosial murid



secara berterusan (Chong, 2019; Ibrahim & Halim, 2022).

Komitmen organisasi ini sering dipengaruhi oleh dua faktor utama dalam persekitaran organisasi, iaitu gaya kepemimpinan transformasi Pengetua dan tahap kepuasan kerja individu itu sendiri (Bass & Riggio, 2006; Meyer & Allen, 1997). Kajian tempatan dan antarabangsa menunjukkan bahawa faktor kepemimpinan transformasi dan kepuasan kerja mempunyai hubungan yang signifikan terhadap tahap komitmen organisasi dalam kalangan pendidik termasuk GBKSM (Bass & Riggio, 2006; Meyer & Allen, 1997; Waham, Rahman, & Mustafa, 2020).

Pemimpin sekolah merupakan pemacu kepada kemenjadian murid dan sekolah berkualiti. Dalam konteks ini, peranan pemimpin sekolah dilihat sangat penting untuk memenuhi keperluan pendidikan semasa, kerana sekolah yang cemerlang pastinya





diketahui oleh pemimpin yang berkualitas. Kepemimpinan sekolah diartikan sebagai kemampuan pemimpin sekolah untuk mengubah tingkah laku dan sikap seorang, mempengaruhi serta memberikan dorongan kepada orang di sekelilingnya untuk melakukan perubahan dan bersedia untuk melaksanakan perancangan sekolah demi mencapai visi dan misi sekolah. (Mohd Zainuddin et al., 2021).

Kepemimpinan berprestasi tinggi difahami sebagai pemimpin yang sentiasa berusaha keras untuk mencapai matlamatnya dalam mempertingkatkan keberhasilan murid dari segi akademik, bukan akademik mahupun sahsiah (KPM, 2013). Pemimpin juga memberikan pengaruh yang besar dalam sistem pendidikan negara (Bezzina & Bufalino, 2019) yang berperanan untuk mewujudkan peluang dan menggalakan keupayaan dalaman semua guru di sekolah dalam usaha untuk meningkatkan prestasi sekolah (James & Ramiah, 2019). Ia turut disokong oleh Northouse (2016), pemimpin pendidikan yang mengamalkan kepemimpinan positif selalunya berjaya mempengaruhi stafnya dalam meningkatkan nilai positif dalaman diri (Liebowitz & Porter, 2019) yang dikatakan berkait rapat dengan kejayaan sekolah.

Kepemimpinan transformasi, sebagaimana diperincikan oleh Bass (1990), menekankan keupayaan pemimpin untuk memberi inspirasi, menunjukkan teladan, memperkasakan kakitangan, dan mendorong perubahan positif. Beberapa kajian menunjukkan bahawa gaya kepemimpinan transformasi yang diamalkan oleh Pengetua atau Pemimpin Pendidikan dapat meningkatkan motivasi guru dan seterusnya meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi (Ishak Sin, 2001; Jazmi, 2015; Asbari, 2020).





Dalam konteks GBKSM, gaya kepemimpinan ini memainkan peranan penting kerana hubungan rapat antara pemimpin sekolah dengan pelaksanaan dasar dan keberkesanan perkhidmatan kaunseling. Kepemimpinan transformasi Pengetua atau Pentadbir Sekolah dilihat sebagai pemacu utama dalam memupuk suasana kerja yang menyokong dan positif. Kepemimpinan ini merangkumi empat dimensi utama: karisma atau pengaruh ideal (*idealized influence*), pertimbangan individu (*individualized consideration*), rangsangan intelektual (*intellectual stimulation*), dan motivasi berinspirasi (*inspirational motivation*) (Bass & Avolio, 1994).

Karisma Pengetua mampu memberi inspirasi kepada GBKSM untuk berkongsi nilai organisasi dan meningkatkan rasa tanggungjawab kolektif. Pertimbangan individu pula melibatkan keprihatinan terhadap kesejahteraan dan pembangunan profesional setiap GBKSM. Rangsangan intelektual mendorong GBKSM untuk berfikir secara kritikal dan inovatif dalam menangani isu murid, manakala motivasi berinspirasi memberikan hala tuju dan semangat dalam merealisasikan matlamat sekolah serta meningkatkan kesedaran terhadap peranan GBKSM dalam pencapaian misi sekolah (Kouzes & Posner, 2017; Asbari, 2020). Kajian oleh Ishak Sin (2001) dan Waham et al. (2020) juga menunjukkan bahawa kepemimpinan transformasi Pengetua memberi impak langsung terhadap ketiga-tiga dimensi ini.

Gaya kepemimpinan seseorang pemimpin sekolah akan mempengaruhi kepuasan dan komitmen kerja orang bawahnya yang akan membawa kepada peningkatan prestasi sesebuah organisasi sekolah (Meyer & Allen, 1997). Sokongan dan kerjasama yang diberikan oleh pemimpin sekolah terhadap UBK memainkan peranan penting dalam memastikan keberkesanan perkhidmatan yang disediakan.





Dengan sokongan yang kukuh, UBK dapat berfungsi sebagai satu unit yang mesra kepada ibu bapa, rakan guru, murid, serta masyarakat. Melalui perkhidmatan yang diperoleh, GBKSM berpeluang memfasilitasi murid membangunkan keupayaan berfikir secara positif dan bertindak secara rasional serta berkesan. Lantaran itu, bagi memastikan keaktifan dan keberkesanan perkhidmatan UBK di sekolah ianya perlu diletakkan sepenuhnya dibawah seliaan PGB yang bertindak sebagai peneraju, pendorong dan pembimbing dalam Standard 1 (SKPMg2 (2018), SK@S (2022)).

Peranan PGB telah terkandung dalam Standard 1 (SKPMg2 (2018), SK@S, (2022)). Jadual 1.1 telah menggariskan beberapa perlakuan standard yang harus diaplikasikan oleh pemimpin sekolah bagi merealisasikan pewujudan guru berkualiti dan sekolah berkualiti.



Jadual 1.1

Standard 1: Kepemimpinan PGB dalam SK@S

STANDARD	ASPEK KUALITI	STANDARD KUALITI
1	PGB sebagai peneraju - PGB bertindak sebagai peneraju dalam semua aspek pengurusan dan pendidikan di sekolah untuk memastikan matlamat dan objektif yang telah ditetapkan tercapai.	1.1.1 PGB menetapkan hala tuju sekolah secara terancang.
		1.1.2 PGB mengetuai penyediaan Rancangan Pemajuan Sekolah secara terancang dan sistematik.
		1.1.3 PGB mengetuai pemantauan pengoperasian sekolah secara terancang dan sistematik.
		1.1.4 PGB menerajui aktiviti instruksional dalam pelaksanaan PdP secara profesional dan terancang.
		1.1.5 PGB menerajui aktiviti instruksional dalam pelaksanaan pencerapan PdP secara profesional dan terancang.
		1.1.6 PGB menerajui aktiviti instruksional dalam pelaksanaan pemantauan kemajuan





STANDARD	ASPEK KUALITI	STANDARD KUALITI
		pencapaian murid secara sistematik dan terancang.
		1.1.7 PGB menangani masalah pengoperasian sekolah secara profesional dan terancang.
	PGB sebagai pembimbing	1.2.1 PGB memberi bimbingan kepada guru dan Anggota Kakitangan Pelaksana (AKP) secara profesional dan terancang.
	- PGB bertindak sebagai pembimbing untuk meningkatkan kecekapan individu dan kualiti pengurusan sekolah.	1.2.2 PGB memberi bimbingan kepada barisan pemimpin yang diturun kuasa secara profesional dan terancang.
	PGB sebagai pendorong	1.3.1 PGB mendorong warga sekolah dengan menjadi suri teladan secara profesional dan terancang.
	- PGB bertindak sebagai pendorong untuk meningkatkan motivasi warga sekolah dalam melaksanakan tanggungjawab secara bersungguh-sungguh dan berkualiti.	1.3.2 PGB menggalakkan warga sekolah memberi input berkaitan pemajuan sekolah secara profesional dan terancang.
		1.3.3 PGB menggerakkan warga sekolah dalam melaksanakan tanggungjawab secara terancang.
	PGB sebagai pelaksana dialog prestasi berkesan	1.4.1 PGB melaksanakan Dialog Prestasi Sekolah secara profesional dan terancang.
	-PGB bertindak sebagai pelaksana Dialog Prestasi Sekolah yang berkesan untuk menyelesaikan masalah dan meningkatkan pencapaian sekolah dalam pelbagai bidang.	

Sumber: SKPM Kualiti @ Sekolah, 2022

Selari dengan kepemimpinan transformasi, kepuasan kerja juga menjadi pemacu penting kepada komitmen organisasi GBKSM. Menurut Maslow (1943), keperluan fisiologi dan keselamatan adalah prasyarat kepada motivasi yang lebih tinggi. Dalam konteks pekerjaan, ini diterjemahkan kepada kestabilan kerjaya, gaji yang mencukupi, hubungan interpersonal yang sihat, kemudahan kerja yang kondusif dan kebajikan yang dijamin (Robbins, 2001). Dari sudut kepuasan kerja GBKSM, aspek seperti keselamatan pekerjaan, kebajikan, fasiliti kerja yang selesa, penghargaan,





dan imbuhan kewangan turut mempengaruhi komitmen organisasi. Menurut Maslow (1943), keperluan fisiologi dan keselamatan adalah asas kepada motivasi manusia. Dalam konteks pendidikan, apabila keperluan asas guru dipenuhi, mereka lebih bersedia untuk menunjukkan prestasi dan komitmen yang tinggi (Robbins, 2001). Apabila aspek ini dipenuhi, guru khususnya GBKSM lebih cenderung menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap sekolah mereka. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja membawa kepada burnout, hasrat meninggalkan profesion dan pengurangan produktiviti (D'Silva, 2022; Chong et al., 2019).

Kajian antarabangsa turut menyokong dapatan ini. Di Korea Selatan, Lee (2012) melaporkan bahawa komitmen afektif dalam kalangan kaunselor sekolah meningkat apabila pemimpin menunjukkan keprihatinan peribadi dan memberi pengiktirafan terbuka. Di Finland, sistem kebajikan kerja yang menyeluruh turut dikaitkan dengan tahap kepuasan dan komitmen tinggi dalam kalangan kaunselor (Salo et al., 2015). Sebaliknya, kajian di Nigeria oleh Eremie dan Dimkpa (2019) menunjukkan bahawa kekurangan pemahaman dan sokongan daripada pihak pengurusan menyumbang kepada rendahnya komitmen kaunselor sekolah.

Di Malaysia, walaupun profesion kaunseling telah lama diwujudkan, peranan GBKSM masih belum diarusperdanakan secara menyeluruh. Kajian oleh Mohamad Sattar Rasul et al. (2013) dan Tengku Elmi Azlina et al. (2014) membuktikan bahawa banyak cabaran yang dihadapi oleh GBKSM, termasuk beban kerja pentadbiran, ketidakjelasan peranan dan kekurangan sokongan daripada pihak pengurusan sekolah.





Kajian-kajian di Malaysia masih kurang memberikan fokus terhadap gabungan pengaruh kepemimpinan transformasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi GBKSM secara menyeluruh. Justeru itu, penyelidikan ini amat signifikan untuk merungkai hubungan antara gaya kepemimpinan transformasi Pengetua, kepuasan kerja dan komitmen organisasi GK, serta menyediakan justifikasi empirikal yang boleh digunakan untuk memperkukuh perkhidmatan kaunseling sekolah.

1.3 Penyataan Masalah Kajian

Walaupun profesion bimbingan dan kaunseling di Malaysia telah wujud lebih empat dekad, persoalan tentang tahap profesionalisme dan keberkesanan peranan GBKSM masih berlegar dalam kalangan masyarakat dan warga sekolah sendiri. GBKSM sering dibayangi oleh kekaburan peranan, kekurangan sokongan organisasi, serta tahap kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang sederhana (Syafrimen et al., 2010; JNJK, 2013, 2019). Kajian-kajian terdahulu turut menunjukkan bahawa komitmen organisasi dalam kalangan GBKSM masih berada pada tahap membimbangkan (Jaafar Sidek Latif, 1995; Zawawi Yahaya, 1999; Faridah Mohd Fauzi, 2000; Arumugam Krishnan, 2010; Sulaiman et al., 2016), sekali gus mengancam kestabilan sistem sokongan psikososial murid di sekolah.

Komitmen organisasi merangkumi tiga dimensi penting iaitu komitmen afektif (keinginan untuk terus bersama organisasi secara emosional), komitmen berterusan (kos meninggalkan organisasi), dan komitmen normatif (rasa kewajipan moral untuk kekal dalam organisasi) (Meyer & Allen, 1991). Tahap komitmen ini secara langsung





mempengaruhi keberkesanan perkhidmatan kaunseling, kelangsungan sokongan psikososial murid serta aspirasi kesejahteraan mental sekolah. Namun begitu, isu utama ialah bagaimana faktor persekitaran kerja khususnya kepemimpinan dan kepuasan kerja menyumbang kepada komitmen ini masih belum difahami secara mendalam dalam konteks GBKSM di Malaysia.

Salah satu dimensi yang penting namun kurang dikaji ialah pengaruh kepemimpinan transformasi pengetua terhadap komitmen organisasi GBKSM. Kepemimpinan transformasi merangkumi empat komponen utama iaitu *idealized influence* (karisma), *individualized consideration* (keprihatinan individu), *intellectual stimulation* (rangsangan intelek), dan *inspirational motivation* (motivasi berinspirasi) (Bass & Avolio, 1994). Pengetua yang mempunyai ciri-ciri ini bukan sahaja berupaya meningkatkan motivasi dalaman guru, tetapi juga mencetuskan kesetiaan organisasi yang lebih tinggi (Andriani et al., 2018; Ghabasah et al., 2015). Namun, kajian yang meneliti kesan langsung gaya kepemimpinan ini terhadap GBKSM (bukan guru akademik) masih terlalu terhad (Ali, 2016; Teharaja & Hamid, 2021).

Dalam konteks ini, amalan kepemimpinan transformasi pengetua dilihat sebagai faktor kritikal yang berpotensi mempengaruhi tahap komitmen organisasi dalam kalangan GBKSM. Pemimpin transformasi seperti pengetua yang mempunyai visi, menunjukkan teladan, memberi pengiktirafan dan sokongan secara berterusan serta merangsang intelek guru, terbukti dapat membina hubungan profesional yang positif dan seterusnya meningkatkan komitmen organisasi (Bass & Avolio, 1994; Leithwood & Jantzi, 2006). Namun, dapatan kajian lepas menunjukkan bahawa kesan langsung kepemimpinan transformasi terhadap komitmen organisasi adalah tidak konsisten dan





bergantung kepada faktor dalaman guru itu sendiri, seperti kepuasan kerja (Ng, 2018; Florence, 2007). Banyak kajian menekankan impak positif kepemimpinan transformasi terhadap komitmen organisasi, kajian secara langsung terhadap GBKSM masih terbatas.

Selain kepemimpinan, kepuasan kerja juga menjadi faktor penting yang mempengaruhi komitmen organisasi. Berdasarkan teori keperluan Maslow dan Herzberg, kepuasan kerja meliputi keperluan fisiologi (gaji, waktu kerja), keselamatan (jaminan pekerjaan), hubungan (sokongan rakan sekerja), fasiliti kerja (bilik kaunseling), kebajikan dan pengiktirafan profesional (Ismail & Abd Razak, 2016; Chelliah et al., 2015; Eliyana & Ma'arif, 2019). Namun, kajian yang meneliti secara holistik hubungan antara dimensi kepuasan kerja ini dengan komitmen organisasi GBKSM masih sangat kurang, terutamanya di Malaysia.

Sehubungan itu, kepuasan kerja guru kaunseling (GK) dipilih sebagai pemboleh ubah perantara yang berperanan menjelaskan secara lebih mendalam mekanisme hubungan antara kepemimpinan transformasi pengetua dengan komitmen organisasi GK. GBKSM yang berpuas hati dari segi aspek sokongan pengetua, keselamatan kerja, peluang pembangunan profesional, dan pengiktirafan kerja cenderung untuk menunjukkan komitmen jangka panjang terhadap organisasi sekolah (Herzberg, 1966; Locke, 1976; Sulaiman, 2014). Ini selari dengan Teori Dua Faktor Herzberg yang menyatakan bahawa faktor motivasi intrinsik seperti pengiktirafan dan pencapaian boleh meningkatkan kepuasan kerja dan seterusnya komitmen individu terhadap organisasi.





Secara kritis, kajian-kajian terdahulu menunjukkan corak konsisten bahawa kepimpinan transformasi akan kurang berkesan tanpa kehadiran kepuasan kerja sebagai perantara. Hal ini bukan sahaja memperkukuh peranan kepuasan kerja dalam model teori organisasi, malah memberi implikasi praktikal kepada penggubalan polisi sumber manusia yang lebih holistik. Secara keseluruhan, sorotan kajian-kajian tempatan dan luar negara ini membuktikan bahawa kepuasan kerja bukan sahaja bertindak sebagai pemboleh ubah bebas, tetapi juga perantara yang strategik dalam model konseptual yang melibatkan komitmen organisasi guru. Namun begitu, terdapat jurang kritikal yang perlu ditangani, iaitu kekurangan kajian yang secara khusus menumpukan kepada GBKSM dalam konteks realiti baharu pendidikan digital dan pasca pandemik COVID-19. Oleh itu, satu keperluan mendesak wujud untuk memperluaskan dimensi kajian agar dapat merangkumi pendekatan psikososial dan sokongan digital terhadap kepuasan kerja GBKSM secara lebih menyeluruh.



Tambahan pula, dalam konteks pendidikan menengah di Malaysia, struktur hierarki sekolah menjadikan PGB sebagai pengaruh utama dalam iklim kerja. Maka, kesan kepemimpinan transformasi pengetua mungkin tidak berlaku secara langsung, tetapi melalui persepsi dan pengalaman kerja harian GBKSM itu sendiri menjadikan kepuasan kerja satu mekanisme perantara yang wajar dan signifikan untuk diuji secara empirikal.

Lebih mengkritikal, kebanyakan kajian lampau hanya memberi tumpuan kepada guru akademik dan tidak mengambil kira konteks unik GBKSM yang berfungsi secara sokongan dan sering berhadapan beban kerja tambahan, pengasingan peranan serta kurang pengiktirafan profesional (Sulaiman et al., 2016). Malah, aspek gabungan





kepemimpinan transformasi dan kepuasan kerja sebagai penentu komitmen organisasi GBKSM masih belum diterokai secara tuntas dalam literatur tempatan. Ini membuka satu jurang yang besar dalam memahami bagaimana GBKSM dapat terus komited dalam perkhidmatan mereka bagi menjamin kesejahteraan psikososial murid secara mampan.

Tambahan pula, kebanyakan kajian terdahulu bersifat lokal dan berfokus kepada negeri atau daerah tertentu sahaja, yang mengehadkan generalisasi penemuan. Oleh itu, kajian yang merangkumi sampel kebangsaan diperlukan bagi memahami secara menyeluruh dinamika komitmen organisasi GBKSM di Malaysia.

Oleh itu, kajian ini memfokuskan kepada meneliti kesan langsung pengaruh amalan kepemimpinan transformasi pengetua terhadap komitmen organisasi guru kaunseling (GK) melalui kepuasan kerja sebagai perantara, bagi memberikan sumbangan kepada pembentukan model komitmen organisasi yang lebih komprehensif. Penyelidikan ini juga diharap dapat membantu pihak berkepentingan seperti Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) dan pentadbir sekolah untuk menggubal intervensi kepemimpinan dan kebajikan kerja yang lebih strategik terhadap GK di sekolah menengah. Sehubungan itu, kajian ini sangat signifikan untuk menjawab kekosongan literatur sedia ada, khususnya dalam memahami secara mendalam bagaimana kepemimpinan transformasi pengetua dan kepuasan kerja GK mempengaruhi komitmen organisasi mereka dalam konteks pendidikan menengah di Malaysia.





1.4 Tujuan Kajian

Perkhidmatan UBK di sekolah menengah memainkan peranan strategik dalam menjamin kesejahteraan psikososial murid serta menyokong matlamat pendidikan holistik negara. Namun, untuk memastikan keberkesanan peranan ini, GBKSM mestilah mempunyai tahap komitmen organisasi yang tinggi agar mereka dapat kekal berkhidmat dengan dedikasi dan bertindak secara proaktif terhadap keperluan murid dan sekolah.

Komitmen organisasi dalam kalangan GBKSM bergantung kepada pelbagai faktor dalaman dan luaran. Dua faktor utama yang dikenal pasti memberi kesan besar ialah amalan kepemimpinan transformasi pengetua dan tahap kepuasan kerja GBKSM.

Pemimpin sekolah yang mengamalkan kepemimpinan transformasi melalui empat dimensi iaitu karisma (*idealized influence*), keprihatinan individu (*individualized consideration*), rangsangan intelektual (*intellectual stimulation*) dan motivasi berinspirasi (*inspirational motivation*) berpotensi mempengaruhi emosi, kepercayaan, dan keinginan GBKSM untuk terus berkhidmat dalam organisasi secara afektif, berterusan dan normatif. Gaya kepemimpinan sedemikian bukan sahaja membentuk budaya kerja yang positif, tetapi juga berupaya meningkatkan tahap kesetiaan dan kesungguhan kerja dalam kalangan guru (Bass & Avolio, 1994; Andriani et al., 2018).

Dalam masa yang sama, kepuasan kerja GBKSM yang meliputi aspek fisiologi (ganjaran kewangan, beban tugas), keselamatan (jaminan kerja dan persekitaran kerja selamat), hubungan interpersonal (sokongan daripada pentadbir dan rakan sekerja), kemudahan fizikal dan fasiliti (bilik kaunseling yang lengkap), kebajikan, serta





kewangan, turut menjadi pemangkin kepada komitmen mereka terhadap organisasi. Apabila keperluan asas dan psikologi GBKSM ini dipenuhi, mereka lebih cenderung untuk berkhidmat dengan penuh dedikasi dan tidak mudah berpindah atau berhenti daripada profesion tersebut (Herzberg, 1966; Maslow, 1943; Chelliah et al., 2015).

Oleh itu, tujuan utama kajian ini adalah untuk menilai secara mendalam kesan langsung pengaruh amalan kepemimpinan transformasi pengetua dan kepuasan kerja guru kaunseling (GK) terhadap komitmen organisasi dalam kalangan GK di sekolah menengah di Malaysia, serta meneroka peranan kepuasan kerja sebagai pemboleh ubah perantara dalam hubungan tersebut.

Secara lebih terperinci, tujuan kajian ini adalah:

- a. Menilai tahap amalan kepemimpinan transformasi dalam kalangan pengetua sekolah menengah di Malaysia berdasarkan persepsi GK terhadap empat komponen utama kepemimpinan transformasi: karisma, bertimbangrasa secara individu, merangsang intelek, dan motivasi berinspirasi.
- b. Mengenal pasti tahap kepuasan kerja GK yang merangkumi keperluan fisiologi, keselamatan, hubungan sosial, fasiliti tempat kerja, kebajikan dan kewangan.
- c. Menentukan tahap komitmen organisasi GK, meliputi komitmen afektif, berterusan dan normatif terhadap organisasi sekolah.
- d. Menganalisis kesan langsung antara pengaruh amalan kepemimpinan transformasi pengetua terhadap komitmen organisasi GK.
- e. Menganalisis kesan langsung antara pengaruh amalan subkonstruk kepemimpinan transformasi pengetua (karisma, bertimbangrasa secara



individu, merangsang intelek, dan motivasi berinspirasi) terhadap komitmen organisasi GK.

- f. Menganalisis kesan langsung antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi GK.
- g. Menganalisis kesan langsung antara pengaruh subkonstruk kepuasan kerja (fisiologi, keselamatan, hubungan sosial, fasiliti tempat kerja, kebajikan dan kewangan terhadap komitmen organisasi GK.
- h. Menganalisis kesan langsung antara pengaruh amalan kepemimpinan transformasi pengetua terhadap kepuasan kerja GK.
- i. Menganalisis kesan langsung antara pengaruh amalan subkonstruk kepemimpinan transformasi pengetua (karisma, bertimbangrasa secara individu, merangsang intelek, dan motivasi berinspirasi) terhadap kepuasan kerja GK.
- j. Menilai peranan pengaruh kepuasan kerja sebagai pemboleh ubah perantara antara kepemimpinan transformasi pengetua dan komitmen organisasi GK.
- k. Menentukan sumbangan pengaruh amalan kepemimpinan transformasi pengetua dan kepuasan kerja guru kaunseling sebagai faktor peramal komitmen organisasi GK.

Dengan merungkai kesan langsung antara pengaruh pembolehubah-pembolehubah ini secara kritikal, kajian ini dijangka dapat memberi sumbangan kepada literatur tempatan yang masih terhad dalam bidang kepemimpinan pendidikan dan kesejahteraan pekerjaan guru bukan akademik seperti guru kaunseling (GK), serta memberi input berguna kepada penggubal dasar, pentadbir sekolah, dan institusi latihan guru.



1.5 Objektif Kajian

Kajian ini dilakukan adalah bagi mengetahui kesan langsung pengaruh amalan kepemimpinan transformasi pengetua terhadap komitmen organisasi guru kaunseling (GK) melalui kepuasan kerja GK sekolah menengah di Malaysia. Dengan itu, secara spesifiknya tujuan kajian ini adalah untuk:

1.5.1 Mengenal pasti tahap amalan kepemimpinan transformasi pengetua sekolah menengah di Malaysia;

1.5.2 Mengenal pasti tahap kepuasan kerja guru kaunseling sekolah menengah di Malaysia;

1.5.3 Mengenal pasti tahap komitmen organisasi guru kaunseling sekolah menengah di Malaysia;

1.5.4 Menentukan kesan langsung pengaruh amalan kepemimpinan transformasi pengetua terhadap komitmen organisasi guru kaunseling sekolah menengah di Malaysia;

1.5.5 Menentukan kesan langsung pengaruh amalan subkonstruk kepemimpinan transformasi pengetua (karisma, bertimbang rasa secara individu, merangsang intelek dan motivasi berinspirasi) terhadap komitmen organisasi guru kaunseling sekolah menengah di Malaysia;

1.5.6 Menentukan kesan langsung pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi guru kaunseling sekolah menengah di Malaysia;

1.5.7 Menentukan kesan langsung pengaruh subkonstruk kepuasan kerja (fisiologi, keselamatan, hubungan, fasiliti, kebajikan dan kewangan) terhadap komitmen organisasi guru kaunseling sekolah menengah di Malaysia;





- 1.5.8 Menentukan kesan langsung pengaruh amalan kepemimpinan transformasi pengetua terhadap kepuasan kerja guru kaunseling sekolah menengah di Malaysia;
- 1.5.9 Menentukan kesan langsung pengaruh amalan subkonstruk kepemimpinan transformasi pengetua (karisma, bertimbang rasa secara individu, merangsang intelek dan motivasi berinspirasi) terhadap kepuasan kerja guru kaunseling sekolah menengah di Malaysia;
- 1.5.10 Menentukan pengaruh kepuasan kerja berperanan sebagai perantara antara amalan kepemimpinan transformasi pengetua dan komitmen organisasi guru kaunseling sekolah menengah di Malaysia; dan
- 1.5.11 Menentukan sumbangan pengaruh amalan kepemimpinan transformasi pengetua dan kepuasan kerja sebagai faktor peramal terhadap komitmen organisasi guru kaunseling sekolah menengah di Malaysia.



1.6 Persoalan Kajian

Kajian ini dilakukan bagi menjawab persoalan kajian yang telah dirumuskan. Berikut adalah persoalan kajian tersebut:

- 1.6.1 Apakah tahap amalan kepemimpinan transformasi pengetua sekolah menengah di Malaysia?
- 1.6.2 Apakah pasti tahap kepuasan kerja guru kaunseling sekolah menengah di Malaysia?
- 1.6.3 Apakah tahap komitmen organisasi guru kaunseling sekolah menengah di Malaysia?





- 1.6.4 Adakah terdapat kesan langsung yang signifikan antara pengaruh amalan kepemimpinan transformasi pengetua terhadap komitmen organisasi guru kaunseling sekolah menengah di Malaysia?
- 1.6.5 Adakah terdapat kesan langsung yang signifikan antara pengaruh amalan sub konstruk kepemimpinan transformasi pengetua (karisma, bertimbang rasa secara individu, merangsang intelek dan motivasi berinspirasi) terhadap komitmen organisasi guru kaunseling sekolah menengah di Malaysia?
- 1.6.6 Adakah terdapat kesan langsung yang signifikan antara pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi guru kaunseling sekolah menengah di Malaysia?
- 1.6.7 Adakah terdapat kesan langsung yang signifikan antara pengaruh subkonstruk kepuasan kerja (fisiologi, keselamatan, hubungan, fasiliti, kebajikan dan kewangan) terhadap komitmen organisasi guru kaunseling sekolah menengah di Malaysia?
- 1.6.8 Adakah terdapat kesan langsung yang signifikan antara pengaruh amalan kepemimpinan transformasi pengetua terhadap kepuasan kerja guru kaunseling sekolah menengah di Malaysia?
- 1.6.9 Adakah terdapat kesan langsung yang signifikan antara pengaruh amalan sub konstruk kepemimpinan transformasi pengetua (karisma, bertimbang rasa secara individu, merangsang intelek dan motivasi berinspirasi) terhadap kepuasan kerja guru kaunseling sekolah menengah di Malaysia?
- 1.6.10 Adakah pengaruh kepuasan kerja berperanan sebagai perantara antara amalan kepemimpinan transformasi pengetua dan komitmen organisasi guru kaunseling sekolah menengah di Malaysia? dan



1.6.11 Adakah pengaruh amalan kepemimpinan transformasi pengetua dan kepuasan kerja sebagai faktor peramal terhadap komitmen organisasi guru kaunseling sekolah menengah di Malaysia.

1.7 Hipotesis Kajian

Berpandukan tujuan, objektif serta persoalan kajian yang telah dikemukakan sebelum ini, berikut adalah hipotesis kajian.

Jadual 1.2

Hipotesis Kajian

Bil	Persoalan Kajian	Hipotesis Kajian
1	Adakah terdapat kesan langsung yang signifikan antara pengaruh amalan kepemimpinan transformasi pengetua terhadap komitmen organisasi guru kaunseling sekolah menengah di Malaysia?	$H_{\alpha 1}$ Terdapat kesan langsung yang signifikan antara pengaruh amalan kepemimpinan transformasi pengetua terhadap komitmen organisasi guru kaunseling sekolah menengah di Malaysia.
2	Adakah terdapat kesan langsung yang signifikan antara pengaruh amalan subkonstruk kepemimpinan transformasi pengetua (karisma, bertimbang rasa secara individu, merangsang intelek, dan motivasi berinspirasi) terhadap komitmen organisasi guru kaunseling sekolah menengah di Malaysia?	$H_{\alpha 1a}$ Terdapat kesan langsung yang signifikan antara pengaruh subkonstruk karisma terhadap komitmen organisasi guru kaunseling sekolah menengah di Malaysia.
		$H_{\alpha 1b}$ Terdapat kesan langsung yang signifikan antara pengaruh subkonstruk bertimbang rasa secara individu terhadap komitmen organisasi guru kaunseling sekolah menengah di Malaysia
		$H_{\alpha 1c}$ Terdapat kesan langsung yang signifikan antara pengaruh subkonstruk merangsang intelek terhadap komitmen organisasi guru



Bil	Persoalan Kajian	Hipotesis Kajian
		kaunseling sekolah menengah di Malaysia.
		H α _{1d} Terdapat kesan langsung yang signifikan antara pengaruh subkonstruk motivasi berinspirasi terhadap komitmen organisasi guru kaunseling sekolah menengah di Malaysia.
3	Adakah terdapat kesan langsung yang signifikan antara pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi guru kaunseling sekolah menengah di Malaysia?	H α ₂ Terdapat kesan langsung yang signifikan antara pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi guru kaunseling sekolah menengah di Malaysia
4	Adakah terdapat kesan langsung yang signifikan antara pengaruh subkonstruk kepuasan kerja (fisiologi, keselamatan, hubungan, fasiliti, kebajikan dan kewangan) terhadap komitmen organisasi guru kaunseling sekolah menengah di Malaysia?	Hα_{2a} Terdapat kesan langsung yang signifikan antara pengaruh subkonstruk fisiologi terhadap komitmen organisasi guru kaunseling sekolah menengah di Malaysia. Hα_{2b} Terdapat kesan langsung yang signifikan antara pengaruh subkonstruk keselamatan terhadap komitmen organisasi guru kaunseling sekolah menengah di Malaysia. Hα_{2c} Terdapat kesan langsung yang signifikan antara pengaruh subkonstruk hubungan terhadap komitmen organisasi guru kaunseling sekolah menengah di Malaysia. Hα_{2d} Terdapat kesan langsung yang signifikan antara pengaruh subkonstruk fasiliti terhadap komitmen organisasi guru kaunseling sekolah menengah di Malaysia. Hα_{2e} Terdapat kesan langsung yang signifikan antara pengaruh subkonstruk kebajikan terhadap komitmen organisasi guru kaunseling sekolah menengah di Malaysia. Hα_{2f} Terdapat kesan langsung yang signifikan antara pengaruh subkonstruk kewangan terhadap





Bil	Persoalan Kajian	Hipotesis Kajian
		komitmen organisasi guru kaunseling sekolah menengah di Malaysia.
5	Adakah terdapat kesan langsung yang signifikan antara pengaruh amalan kepemimpinan transformasi pengetua terhadap kepuasan kerja guru kaunseling sekolah menengah di Malaysia?	H α_3 Terdapat kesan langsung yang signifikan antara pengaruh amalan kepemimpinan transformasi pengetua terhadap kepuasan kerja guru kaunseling sekolah menengah di Malaysia.
6	Adakah terdapat kesan langsung yang signifikan antara pengaruh subkonstruk amalan kepemimpinan transformasi pengetua (karisma, bertimbang rasa secara individu, merangsang intelek, dan motivasi berinspirasi) terhadap kepuasan kerja guru kaunseling sekolah menengah di Malaysia?	Hα_{3a} Terdapat kesan langsung yang signifikan antara pengaruh subkonstruk karisma terhadap kepuasan kerja guru kaunseling sekolah menengah di Malaysia. Hα_{3b} Terdapat kesan langsung yang signifikan antara pengaruh subkonstruk bertimbang rasa secara individu terhadap kepuasan kerja guru kaunseling sekolah menengah di Malaysia. Hα_{3c} Terdapat kesan langsung yang signifikan antara pengaruh subkonstruk merangsang intelek terhadap kepuasan kerja guru kaunseling sekolah menengah di Malaysia. Hα_{3d} Terdapat kesan langsung yang signifikan antara pengaruh subkonstruk motivasi berinspirasi terhadap kepuasan kerja guru kaunseling sekolah menengah di Malaysia.
7	Adakah pengaruh kepuasan kerja berperanan sebagai perantara antara amalan kepemimpinan transformasi pengetua dan komitmen organisasi guru kaunseling sekolah menengah di Malaysia?	H α_4 Kepuasan kerja berperanan sebagai perantara dalam hubungan amalan kepemimpinan transformasi pengetua dan komitmen organisasi guru kaunseling sekolah menengah di Malaysia.





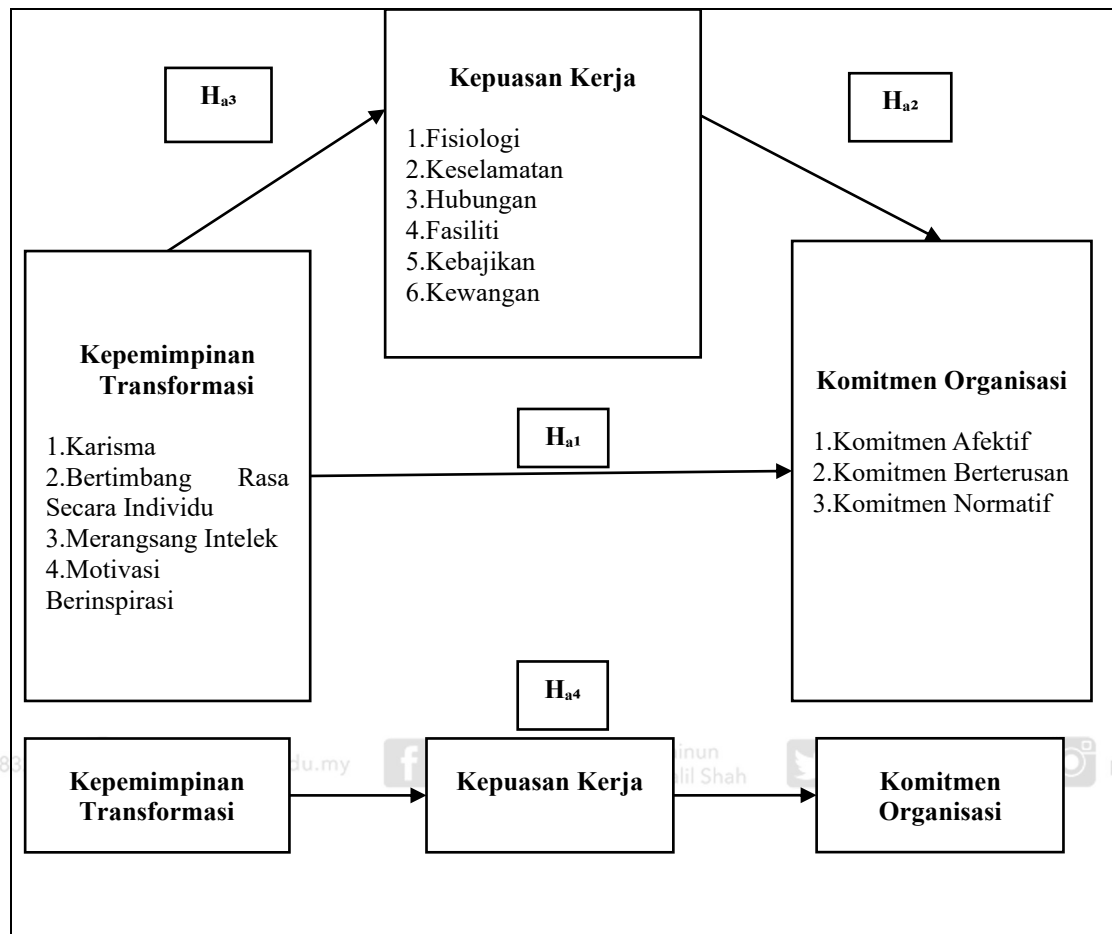
1.8 Kerangka Konseptual Kajian

Kerangka konseptual adalah gambaran asas yang menggambarkan hubungan antara model dan teori sedia ada dengan perancangan kajian yang akan dilaksanakan. Kerangka kajian ini dibangunkan berdasarkan Teori Pertukaran Sosial (Thibaut & Kelly, 1959) yang mendasari Teori Kepemimpinan Transformasi (Burns, 1978 & Bass, 1985), Teori Kepuasan Kerja (Maslow, 1954) serta Model Komitmen Organisasi (Meyer & Allen, 1991, 1997) yang telah disesuaikan untuk memenuhi konteks kajian ini. Berdasarkan teori, model serta sorotan kajian literatur yang diteliti, pengkaji telah membangunkan kerangka konseptual kajian seperti yang dinyatakan pada Rajah 1.1.



Rajah 1.1

Kerangka Konsep Kajian



1.9 Definisi Konseptual

Kajian ini dilaksanakan dalam konteks Malaysia dengan memberi tumpuan kepada Guru Kaunseling (GK) di sekolah menengah. Penyelidikan ini berpaksikan tiga pemboleh ubah utama iaitu Kepemimpinan Transformasi Pengetua, Kepuasan Kerja GK, dan Komitmen Organisasi GK. Definisi konseptual bagi setiap konstruk utama dan sub konstruk adalah seperti berikut:



1.9.1 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merujuk kepada tahap keterikatan psikologi seseorang pekerja terhadap organisasinya, termasuk keinginan untuk terus kekal berkhidmat dan memberikan sumbangan secara aktif (Meyer & Allen, 1997). Dalam konteks ini, komitmen organisasi GK terdiri daripada tiga dimensi iaitu:

- a. **Komitmen Afektif:** Perasaan keterikatan emosi dan pengenalan diri terhadap nilai-nilai organisasi, serta keinginan ikhlas untuk terus kekal bersama organisasi (Allen & Meyer, 1990).
- b. **Komitmen Berterusan:** Persepsi individu mengenai kos atau kerugian jika meninggalkan organisasi (Meyer & Allen, 1997).
- c. **Komitmen Normatif:** Rasa kewajipan moral untuk kekal berkhidmat kepada organisasi berasaskan norma sosial dan nilai yang dipegang (Meyer & Allen, 1997).

1.9.2 Kepemimpinan Transformasi

Kepemimpinan transformasi ialah gaya kepemimpinan yang memberi inspirasi kepada pengikut melalui visi bersama, dorongan nilai murni, dan pembangunan potensi diri melalui hubungan interpersonal yang berkesan (Bass & Avolio, 1994). Ia merangkumi empat dimensi utama:



- a. **Karisma (*Charisma*):** Keupayaan pemimpin untuk menjadi teladan moral yang berkarisma dan berprinsip sehingga membina kepercayaan dan hormat pengikut (Bass & Riggio, 2006).
- b. **Bertimbang Rasa Secara Individu (*Individualized Consideration*):** Keupayaan pemimpin untuk memahami keperluan unik setiap kakitangan dan menyediakan sokongan serta bimbingan yang diperibadikan (Kouzes & Posner, 2017).
- c. **Merangsang Intelekt (*Intellectual Stimulation*):** Keupayaan pemimpin mencabar andaian semasa, menggalakkan kreativiti, serta membuka ruang idea baharu dalam menyelesaikan masalah (Bass, 1990).
- d. **Motivasi Berinspirasi (*Inspirational Motivation*):** Keupayaan pemimpin menyampaikan visi masa depan yang jelas dan menggalakkan pengikut bekerja ke arah matlamat yang mencabar dan bermakna (Kouzes & Posner, 2017).

1.9.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja ialah tahap keseronokan atau perasaan positif individu terhadap pekerjaan mereka, hasil daripada penilaian aspek-aspek pekerjaan yang relevan dengan nilai dan harapan diri (Robbins, 2001). Berdasarkan Hierarki Keperluan Maslow (1954), kepuasan kerja dalam kajian ini dijelaskan melalui enam aspek:

- a. **Fisiologi:** Keperluan asas seperti waktu kerja yang seimbang, makanan, dan rehat yang mencukupi.

- b. **Keselamatan:** Jaminan kerja, kestabilan pendapatan dan perlindungan daripada risiko fizikal dan psikologi.
- c. **Hubungan:** Interaksi sosial yang sihat dan kolaboratif antara rakan sekerja, murid dan pihak pentadbir.
- d. **Fasiliti:** Ketersediaan infrastruktur, ruang kerja selesa, peralatan dan bahan kaunseling yang mencukupi.
- e. **Kebajikan:** Sokongan emosi, peluang pembangunan profesional dan persekitaran kerja yang prihatin.
- f. **Kewangan:** Imbuhan dan elaun yang adil dan mencerminkan nilai kerja yang diberikan.

Dengan menggabungkan konstruk ini secara konseptual, kajian ini berupaya membina pemahaman mendalam mengenai faktor yang mendorong atau menghambat komitmen organisasi dalam kalangan GK sekolah menengah di Malaysia.

1.10 Definisi Operasional

Bagi tujuan kajian ini, beberapa istilah ditakrifkan secara operasional bagi menjelaskan konstruk-konstruk utama iaitu komitmen organisasi guru kaunseling, kepemimpinan transformasi pengetua dan kepuasan kerja guru kaunseling dalam konteks sekolah menengah di Malaysia. Definisi operasional ini digunakan sebagai asas pengukuran dalam kajian lapangan yang melibatkan Guru Kaunseling (GK).

1.10.1 Komitmen Organisasi

Komitmen terhadap organisasi berkait rapat dengan emosi, idea serta falsafah yang ada pada kedalaman diri seseorang individu ketika bersama dengan sesebuah organisasi (Mowday, et., al (1979), Meyer & Allen, (1997)). Mc Gee dan Ford (1987) pula menjelaskan komitmen terhadap organisasi sebagai tahap penerimaan dan kepercayaan terhadap tanggungjawab kerja yang berkaitan dengan hasrat dan matlamat organisasi, serta mempunyai kemahuan untuk kekal dalam organisasi.

Tambahan pula, definisi komitmen organisasi yang diberikan oleh Bolger dan Somech (2005) dan Metcalf & Dick (2000) pula menunjukkan komitmen organisasi adalah satu gabungan antara matlamat dan misi pekerja dan organisasi serta sikap dan kesetiaan pekerja kepada organisasi. Secara keseluruhan, Meyer dan Allen (1991) dalam kajian Amalina et. al (2017) menjelaskan bahawa komitmen organisasi adalah konstruk psikologi yang menggambarkan ciri-ciri pertalian antara pekerja dan organisasinya, yang seterusnya menentukan keputusan mereka untuk terus berada dalam organisasi tersebut.

Tiga subkonstruk komitmen organisasi, seperti komitmen afektif, komitmen berterusan, serta komitmen normatif, telah dikenalpasti. Berdasarkan dalam kajian ini, tahap komitmen organisasi yang dimaksudkan merujuk kepada penerimaan GK sekolah di sekolah menengah terhadap matlamat sekolah dan UBK, serta kesediaan mereka untuk memberi komitmen yang tinggi dalam perkhidmatan UBK. Malah, mempunyai hasrat yang kuat untuk terus bekerja dan menyumbang bakti di sekolah tempat mereka



berkhidmat sekarang kepada tiga konsep yang dikemukakan oleh Allen dan Meyer (1991, 1997) iaitu:

- a. **Komitmen afektif** merujuk kepada hubungan emosi yang mendalam dengan organisasi, di mana guru merasa sehati dengan sekolah. Ia berkaitan dengan perasaan, identiti, dan tahap penyertaan guru dalam organisasi tersebut. Diukur melalui kekuatan emosi, rasa bangga dan keterikatan terhadap sekolah.
- b. **Komitmen berterusan** merujuk kepada guru yang tidak mahu meninggalkan atau berpindah ke organisasi yang lain. Ini berkaitan dengan perbelanjaan yang mungkin dipikul oleh guru jika mereka mengundur diri dari organisasi, serta penilaian terhadap kesan negatif yang mungkin timbul sekiranya mereka beralih ke kerjaya yang lain. Diukur melalui pertimbangan kos dan kesan meninggalkan organisasi.
- c. **Komitmen normatif** menggambarkan rasa tanggungjawab yang dimiliki oleh guru terhadap organisasi, yang mendorong mereka untuk terus berkhidmat. Ini berhubung dengan perasaan tanggungjawab terhadap organisasi dan hasrat untuk terus bekerja akibat desakan luar serta pemikiran tentang tanggungjawab yang perlu dipenuhi dalam organisasi. Diukur melalui rasa tanggungjawab moral dan kewajipan untuk kekal berkhidmat.

1.10.2 Kepemimpinan Transformasi

Kepemimpinan transformasi dapat diterangkan sebagai keupayaan untuk mengenal pasti keperluan perubahan, memimpin perubahan, mencipta wawasan, membina





komitmen terhadap wawasan tersebut, dan akhirnya melaksanakan perubahan dengan berkesan. (Abdul Kudus, & Abu Bakar., 2000).

Ramsey (2010) pula menyatakan maksud kepemimpinan transformasi sebagai satu kepemimpinan yang boleh memberi berinspirasi di mana pemimpin dapat memastikan kebajikan pekerja terjaga, memberikan usaha yang besar untuk menilai sejauh mana pekerja menerima perubahan yang dilaksanakan dalam organisasi, sentiasa mengemukakan pelbagai soalan berkaitan organisasi, serta terus memotivasikan pekerja untuk meningkatkan prestasi dan keadaan mereka.

Menurut Anderson (2009), kepemimpinan transformasi boleh diertikan sebagai gaya kepemimpinan yang memberi inspirasi dan motivasi kepada pengikutnya. Tambah Dessler (2002), pemimpin transformasi berupaya menggerakkan pengikut untuk melepasi kepentingan peribadi mereka dan berfokus kepada kepentingan kumpulan atau organisasi. Sementara itu, Nahavandi dan Malekzadeh (1998) pula menyatakan bahawa kepemimpinan transformasi adalah proses kepemimpinan yang melibatkan perancangan dan pelaksanaan perubahan besar dalam sesebuah organisasi.

Secara keseluruhannya, kepemimpinan transformasi memacu kepada gaya kepemimpinan yang mampu mendorong pengikut demi mengutamakan kepentingan organisasi serta mencapai tahap prestasi yang lebih tinggi (Bass, 1985). Kepemimpinan transformasi menggabungkan beberapa elemen seperti kepekaan, belas kasihan, inovasi, empati, serta hubungan yang lebih erat (Jin, 2010). Seterusnya, kepemimpinan transformasi mampu memotivasikan pengikut demi mencapai pencapaian luar biasa (Stinglhamber et al., 2015) serta mengalihkan sekumpulan individu untuk melakukan



perubahan (Asodike & Adieme, 2015). Selain itu, kepemimpinan transformasi menekankan hubungan yang akrab dengan kakitangan, berlaku adil antara mereka, serta menggalakkan perkembangan profesional dan kerja mereka (Aydin et al., 2013).

Terdapat empat subkonstruk dalam teori kepemimpinan transformasi Bass iaitu karisma, merangsang intelek, bertimbang rasa secara individu, serta motivasi berinspirasi. Burns (1978) dan Bass (1985) yang menterjemahkan dalam Model Kepemimpinan Transformasional Slocum dan Hellriegel (2007). Dalam kajian ini, tahap kepemimpinan transformasi yang dimaksudkan ialah kepemimpinan yang dipraktikkan oleh pengetua di sekolah menengah terhadap UBK dan guru kaunseling berpandukan kepada empat konsep yang dinyatakan oleh Bass (1985) iaitu:

Karisma merujuk kepada perwatakan dan tindakan pemimpin transformasi

yang menjadi teladan serta sumber dorongan kepada orang lain, sanggup berkorban demi mencapai visi dan matlamat organisasi serta menunjukkan nilai moral dan etika yang tinggi. Pemimpin yang karismatik tidak menyalahgunakan kekuasaanya, malah memimpin ahli organisasi ke arah pencapaian bersama. Dalam kajian ini, ianya diukur melalui persepsi GK terhadap teladan, nilai moral dan integriti pengetua sebagai pemimpin yang dihormati.

- b. **Merangsang intelek** merujuk kepada pemimpin transformasi yang menyelesaikan cabaran atau menyediakan solusi terhadap isu dalam organisasinya, berfikir secara inovatif serta kreatif. Di samping itu, pemimpin ini memberi dorongan kepada ahli organisasinya untuk berkolaborasi dalam mencari penyelesaian kepada masalah yang dihadapi, mengemukakan idea-idea baru untuk memotivasi pengikutnya berfikir secara kritis dan melihat isu-isu

dari berbagai perspektif. Dalam kajian ini, ianya diukur berdasarkan sejauh mana pengetua menggalakkan pemikiran kreatif, inovatif dan penyelesaian masalah secara kolaboratif.

- c. **Bertimbang rasa secara individu** merujuk kepada pemimpin yang berjaga-jaga dalam perhubungan dengan ahli organisasi, serta menerima pandangan dan pendapat mereka yang berbeza demi mencapai persetujuan. Pemimpin ini memberi tumpuan dan perhatian kepada keperluan serta potensi individu, sambil mewujudkan persekitaran kerja yang mesra dan harmoni bagi semua. Dalam kajian ini, ianya diukur melalui sejauh mana pengetua menunjukkan empati, keprihatinan dan bimbingan individu kepada GK.
- d. **Motivasi berinspirasi** merujuk kepada pemimpin yang menggalakkan dan meningkatkan semangat juang pekerja, motivasi yang tinggi, memberi inspirasi kepada pengikutnya dengan tahap, memberi sokongan moral yang kukuh serta menawarkan kemudahan infrastruktur yang mencukupi. Dalam kajian ini, ianya diukur melalui sejauh mana pengetua menyampaikan visi yang bermakna dan memotivasikan GK untuk meningkatkan pencapaian mereka.

1.10.3 Kepuasan Kerja

Menurut Hoppock (1935), kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai gabungan faktor psikologi, fisiologi, dan persekitaran yang membuat seorang pekerja merasa puas hati dengan pekerjaannya. Sementara itu, Klein dan Ritti (1984) menyatakan bahawa kepuasan kerja adalah perasaan positif yang timbul selepas pekerja berpuas hati dengan pekerjaan mereka.



Manakala, Zaidatol Akmaliah (1990) pula menyatakan bahawa kepuasan kerja merujuk kepada rasa yang diperoleh daripada tugas yang memenuhi nilai-nilai kerja dan sejajar dengan keupayaan individu tersebut di mana individu akan berasa gembira dengan kerjayanya apabila matlamat terhadap pekerjaan dapat dipenuhi dan turut dihargai.

Thompson & Florence (2012) dan Armstrong (2006) juga telah mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap seseorang tentang kerjanya. Jika positif, ini menunjukkan individu tersebut puas dengan pekerjaan yang dilakukan ataupun jika negatif menunjukkan individu tersebut tidak puas dengan pekerjaan yang dilakukannya.

Terdapat enam subkonstruk kepuasan kerja yang diutarakan oleh Maslow (1954) iaitu meliputi aspek fisiologi, keselamatan, hubungan, fasiliti, kebajikan dan kewangan. Subkonstruk kepuasan kerja yang akan digunakan dalam kajian ini adalah sangat berkaitan dengan kepuasan GK sekolah menengah semasa menjalankan perkhidmatan BnK di sekolah yang ditempatkan. Subkonstruk kepuasan kerja adalah berpandukan kepada enam konsep yang dinyatakan oleh Maslow (1954) iaitu:

- a. **Fisiologi** merujuk kepada keperluan asas individu seperti minuman, makanan, tempat tinggal, serta pakaian. Jika keperluan ini tidak dipenuhi, tumpuan individu terhadap perkhidmatannya akan terjejas. Ketidakpuasan terhadap keperluan fisiologi ini akan mengurangkan minat dan motivasi individu untuk bekerja atau melakukan sesuatu tugas. Dalam kajian ini, tahap kepuasan GK terhadap waktu kerja, waktu rehat dan keperluan asas semasa bertugas akan diukur.



- b. **Keselamatan** merujuk kepada keperluan keselamatan peribadi, kesihatan, dan persekitaran yang selamat. Individu yang tidak mendapat keperluan ini dengan cukup mungkin lebih cenderung untuk mengasingkan diri daripada organisasi. Sebaliknya, individu yang mendapat keperluan ini secara berlebihan mungkin menjadi terlalu bergantung kepada orang lain. Namun, jika keperluan keselamatan ini dipenuhi, individu akan lebih bermotivasi untuk memastikan kehidupan yang lebih stabil dan bebas dari ancaman. Dalam kajian ini, tahap kepuasan GK terhadap tahap keselamatan fizikal, psikologi, dan jaminan kerjaya semasa menjalankan tugas kaunseling akan dinilai.
- c. **Hubungan** merujuk kepada keperluan individu untuk mendapat sokongan dan kerjasama daripada orang terdekat seperti keluarga dan rakan sebaya. Apabila hubungan peribadi mencukupi, individu lebih bermotivasi. Namun, jika berlaku perselisihan di tempat kerja antara pentadbir dan guru, ia boleh menyebabkan perasaan tidak dihargai atau tidak disukai, yang mengurangkan motivasi guru untuk bekerja dengan baik. Dalam kajian ini, tahap kepuasan terhadap sokongan rakan sekerja, pentadbir dan hubungan profesional di sekolah akan diukur.
- d. **Fasiliti** pula merujuk kepada kemudahan seperti bilik dan peralatan yang diperlukan untuk menjalankan tugas. Individu yang mendapat kemudahan yang mencukupi lebih bermotivasi. Sebaliknya, kekurangan fasiliti boleh menyebabkan perasaan tidak dihargai dan mengurangkan motivasi guru untuk bekerja. Kecukupan bilik kaunseling, peralatan, dan kemudahan lain yang menyokong perkhidmatan BnK bagi GK dalam kajian ini.
- e. **Kebajikan** pula merujuk kepada setiap pekerja mempunyai hak untuk menyampaikan pandangan dan ketidakpuasan melalui saluran yang betul, serta memperoleh faedah tertentu dalam organisasi. Apabila keperluan



kebakikan ini tidak dipenuhi, individu akan kehilangan minat dan motivasi untuk bekerja atau berusaha. Kepuasan terhadap pembelaan hak, keadilan pembahagian tugas dan peluang pembangunan profesional bagi GK dalam kajian ini.

- f. **Kewangan** merujuk kepada pengurusan kewangan dan perolehan dana untuk aktiviti dan program yang dirancang. Jika keperluan kewangan ini tidak dipenuhi, individu akan kurang bermotivasi untuk melaksanakan tugas atau aktiviti BnK yang telah ditetapkan. Kepuasan terhadap sokongan kewangan berkaitan aktiviti kaunseling serta pengurusan dana bagi GK dalam kajian ini.

1.10.4 Pengetua



Pengetua yang merupakan seorang pemimpin dalam bidang pendidikan, merujuk kepada individu yang menggalas jawatan atau kedudukan yang dia dipertanggungjawabkan untuk memimpin sekumpulan orang bagi mencapai matlamat yang telah ditetapkan. Peranan pengetua merangkumi pelbagai aspek seperti pendidik, pentadbir, penyelia, pengurus serta pengurus perubahan (Male, 2006). Selain itu, pengetua juga berfungsi sebagai peneraju, pembimbing, dan pendorong dalam memastikan kejayaan organisasi, seperti yang digariskan dalam SK@S (KPM, 2022) dan SKPMg2 (2018).

Menurut Hamedah & Normah, (2010), pengetua adalah pemimpin pendidikan yang memiliki tanggungjawab untuk membentuk individu melalui interaksi dengan individu yang lain. Seorang pengetua perlu memiliki visi yang jelas matlamat yang





ingin dicapainya dan memahami objektif penubuhan sekolah (Fatanah, 2010). Selain daripada itu, pengetua memiliki kuasa eksekutif dalam memimpin warga sekolah bagi memastikan sekolah beroperasi sebagai institusi bertaraf dunia dalam era masyarakat berpengetahuan (Rahimah, 2005). Menurut Zahiah (2001), pengetua adalah individu yang mengurus dan memimpin sekolah, serta bertanggungjawab sebagai pentadbir pendidikan dan pengurus yang harus memiliki pengetahuan yang mendalam dalam bidangnya, menguasai proses PdP, sekali gus mampu menyelesaikan permasalahan dengan berkesan.

Dalam kajian ini, Pengetua merujuk kepada individu yang mengetuai sesebuah sekolah menengah di Malaysia dan bertindak sebagai pemimpin institusi yang bertanggungjawab terhadap tadbir urus, pembangunan profesional guru dan pencapaian matlamat organisasi. Mereka memainkan peranan utama dalam mempraktikkan amalan kepemimpinan transformasi.

1.10.5 Guru Kaunseling

Guru Kaunseling (GK) merupakan guru yang telah mendapat latihan sama ada peringkat ijazah dalam bidang psikologi atau ijazah dalam bidang BnK dari universiti-universiti tempatan. GK merupakan individu yang memberi perkhidmatan kepada murid dan warga sekolah secara amnya. GK akan menerima surat pelantikan daripada Jabatan Pendidikan Negeri (JPN) dan selalunya mereka dikategorikan sebagai guru luar norma dalam perjawatan di sekolah. (SS Bil.12 Tahun 2012).





GK telah dikategorikan sebagai HM52 Guru Kaunseling di bawah Pengurusan dan Pentadbiran (PTB-Guru Bimbingan dan Kaunseling) seperti yang terkandung dalam MySG (KPM, 2021). GK ini akan berkhidmat di Sekolah Menengah (SM), Sekolah Menengah Teknik (SMT), Sekolah Menengah Kebangsaan (SMK), Sekolah Berasrama penuh (SBP), Sekolah Menengah Kebangsaan Agama (SMKA), Sekolah Agama Bantuan Kerajaan Menengah (SABKM), Kolej Vokasional (KV), Sekolah Menengah Model Khas (SR+SM), Sekolah Bimbingan Jalinan Kasih (SBJK), Sekolah Menengah Pendidikan Khas (SMPK), Sekolah Sukan Malaysia (SSM) serta Sekolah Seni Malaysia (SSeM).

GK dalam kajian ini merujuk kepada guru yang dilantik secara rasmi oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) untuk menjalankan tugas-tugas bimbingan dan kaunseling di sekolah menengah. Mereka merupakan responden utama kajian dan bertanggungjawab terhadap perkhidmatan psikososial dan sokongan murid.

1.10.6 Sekolah Menengah

Sekolah Menengah (SM) merujuk kepada sekolah yang menyediakan pendidikan selepas pendidikan rendah iaitu darjah satu hingga darjah enam. Sekolah menengah biasanya untuk murid yang berumur dari 13 hingga 18 tahun yang merangkumi kelas peralihan, Tingkatan Satu hingga Tingkatan Lima. Pendidikan di sekolah menengah adalah sebahagian daripada pendidikan wajib yang disediakan oleh KPM.





Struktur SM di Malaysia terdiri daripada dua iaitu Kelas Peralihan, Tingkatan Satu hingga Tingkatan Tiga yang dikenali sebagai Menengah Rendah manakala Tingkatan Empat dan Tingkatan Lima dikenali sebagai Menengah Atas. Pendidikan di sekolah menengah bertujuan untuk membangunkan kemahiran akademik, sahsiah dan kokurikulum murid sebagai persediaan ke peringkat lebih tinggi atau dunia pekerjaan.

Kajian ini hanya melibatkan sekolah menengah yang berdaftar secara rasmi dengan KPM seperti Sekolah Menengah (SM), Sekolah Menengah Teknik (SMT), Sekolah Menengah Kebangsaan (SMK), Sekolah Berasrama penuh (SBP), Sekolah Menengah Kebangsaan Agama (SMKA), Sekolah Agama Bantuan Kerajaan Menengah (SABKM), Kolej Vokasional (KV), Sekolah Menengah Model Khas (SR+SM), Sekolah Bimbingan Jalinan Kasih (SBJK), Sekolah Menengah Pendidikan Khas (SMPK), Sekolah Sukan Malaysia (SSM) dan Sekolah Seni Malaysia (SSeM).

1.11 Batasan Kajian

Kajian ini mempunyai beberapa keterbatasan yang perlu diberi perhatian semasa mentafsir dapatan dan membuat generalisasi. Pertama, penggunaan kaedah kuantitatif melalui soal selidik memberi tumpuan kepada persepsi sendiri Guru Kaunseling (GK) terhadap amalan kepemimpinan transformasi Pengetua, tahap kepuasan kerja dan komitmen organisasi mereka. Oleh itu, jawapan responden mungkin dipengaruhi oleh kecenderungan sosial (*social desirability bias*), pemahaman yang berbeza terhadap item instrumen, serta tahap kejujuran ketika menjawab (Podsakoff et al., 2003).





Kedua, kajian ini hanya melibatkan GK sekolah menengah yang berada di bawah kepimpinan pengetua dalam sistem pendidikan Malaysia. GK yang menjadi responden dalam kajian ini mempunyai latar belakang profesional yang hampir seragam dari segi latihan, peranan, dan dasar pelaksanaan perkhidmatan bimbingan dan kaunseling (KPM, 2021). Oleh itu, penemuan kajian mungkin tidak mewakili keseluruhan populasi GK di institusi pendidikan lain seperti sekolah rendah, MRSM, sekolah berasrama penuh atau sekolah swasta.

Ketiga, reka bentuk kajian yang bersifat keratan rentas (*cross-sectional*) menghadkan keupayaan untuk mengenal pasti hubungan sebab-akibat antara pemboleh ubah (Creswell & Creswell, 2018). Kajian ini hanya menunjukkan hubungan dan sumbangan ramalan secara statistik, bukan kesan kausal sebenar.



Keempat, walaupun kajian ini memberi fokus kepada amalan kepimpinan transformasi Pengetua, kepuasan kerja dan komitmen organisasi GK, terdapat faktor luaran lain yang juga berpotensi mempengaruhi ketiga-tiga pemboleh ubah tersebut. Antaranya termasuk faktor iklim sekolah, budaya organisasi, beban kerja tambahan, dan keseimbangan kerja kehidupan yang tidak dijadikan pemboleh ubah kajian dalam penyelidikan ini (Leithwood & Sun, 2012; Sulaiman, 2014).

Akhir sekali, kesimpulan yang dibuat daripada dapatan kajian ini adalah terhadap kepada sampel yang dikaji, lokasi geografi, dan reka bentuk kajian. Oleh itu, disarankan agar kajian lanjutan menggunakan kaedah campuran (*mixed-method*) atau longitudinal dilaksanakan bagi memahami perubahan dari masa ke semasa dan memperkukuh kefahaman terhadap isu-isu berkaitan kesejahteraan kerjaya GK di Malaysia.





1.12 Kepentingan Kajian

Kajian mengenai hubungan sebab (*causal relationship*) antara pengaruh amalan kepemimpinan pengetua terhadap komitmen organisasi guru kaunseling sekolah menengah dengan kepuasan kerja bertindak sebagai perantara di Malaysia. Kajian ini dijalankan berlandaskan kepada prinsip-prinsip yang berikut, iaitu (a), pengetua adalah merupakan pengetua keluaran IAB dan dilantik oleh JPN seperti yang diinginkan oleh KPM untuk ditempatkan di setiap sekolah. Malah gaya kepemimpinan pengetua ini merupakan satu panduan kepada barisan pentadbir sekolah untuk mempertingkatkan prestasi mereka dalam kepemimpinan.

Maka, (b) pengkaji ingin mengkaji adakah pengaruh amalan kepemimpinan transformasi pengetua dapat mempertingkatkan komitmen organisasi GK dalam mencapai kecemerlangan akademik, sahsiah, dan kokurikulum murid (kemenjadian murid dalam standard lima dalam SK@S di sekolah menengah). Dengan kata lain, (c) kajian ini dapat mempertingkatkan usaha memartabatkan perkhidmatan UBK dan kualiti pendidikan di Malaysia ke arah pendidikan bertaraf antarabangsa. Sekiranya amalan kepemimpinan transformasi pengetua dapat mempengaruhi komitmen organisasi GK maka segala usaha yang dilaksanakan terutamanya dalam penambahbaikan modul latihan IAB untuk melatih pemimpin baharu dan bakal pemimpin sekolah serta ketua-ketua GBKSM.

Seterusnya, (d) penemuan kajian ini bermanfaat baik secara langsung mahupun tidak langsung kepada beberapa pihak utama seperti pengkaji-pengkaji yang lain, pengetua, GK, Majlis Guru Kaunseling (MGK), IPG, IPT, KPM, LKM, PERKAMA





dan IAB. dalam aspek teoritikal, akademik dan praktikal. Pengkaji telah membahagikan kepentingan kajian ini kepada dua aspek iaitu persektif teoritikal dan akademik serta aspek pratikal.

1.12.1 Aspek Teoritikal dan Akademik

Secara teoritikal, kajian ini menyumbang kepada pengayaan literatur berkaitan kepemimpinan transformasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi dalam konteks perkhidmatan bimbingan dan kaunseling sekolah. Kajian lepas lebih menumpukan kepada efikasi sendiri atau keberkesanan perkhidmatan Unit Bimbingan dan Kaunseling (UBK), namun pengaruh kepemimpinan Pengetua terhadap komitmen organisasi GK masih kurang diterokai secara empirik (Sulaiman, 2014; Ahmad & Rahim, 2021).

Tambahan pula, kajian ini memperkenalkan dimensi integratif antara ketiga-tiga pemboleh ubah dalam satu model ramalan kuantitatif, menjadikannya signifikan dari segi membina kerangka konseptual yang kukuh dan sah digunakan dalam konteks pendidikan menengah di Malaysia. Justeru, hasil kajian dapat digunakan sebagai asas kepada kajian lanjutan menggunakan pendekatan campuran (*mixed-method*) atau longitudinal.





1.12.2 Aspek Pratikal

Dari sudut praktikal, kajian ini memberi manfaat langsung kepada pelbagai pihak berkepentingan. Bagi Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM), Lembaga Kaunselor Malaysia (LKM), dan Institut Aminuddin Baki (IAB), penemuan kajian ini boleh menjadi asas dalam menggubal dasar latihan kepemimpinan dan pembangunan profesional Pengetua, terutamanya dalam mengintegrasikan nilai sokongan psikososial kepada GK.

Modul latihan kepemimpinan di IAB juga boleh ditambah baik dengan memasukkan elemen komunikasi berkesan antara pentadbir dan GK, pengurusan tekanan kerja GK, serta strategi memotivasikan staf sokongan bukan akademik (Mohd Noor et al., 2022). Ini sejajar dengan aspirasi PPPM 2013–2025 untuk melahirkan pemimpin sekolah yang berwibawa dan menyokong kesejahteraan guru secara holistik (KPM, 2013).

Kajian ini juga penting kepada pihak pentadbir sekolah dan Majlis Guru Kaunseling (MGK) di peringkat kebangsaan, negeri dan daerah. Ia dapat membantu mereka memahami cabaran sebenar yang dihadapi oleh GK dari segi beban kerja, kekaburan peranan dan ketidakseimbangan tugas sokongan. Dapatan kajian ini boleh dijadikan asas merancang penambahbaikan struktur perkhidmatan UBK agar selari dengan keperluan semasa.

Akhir sekali, kepada GK sendiri, dapatan kajian ini diharap dapat memperkukuh identiti profesional mereka dan menyuarakan keperluan sokongan dalam organisasi.





Apabila kepemimpinan pengetua yang transformasional diselarikan dengan kepuasan kerja yang tinggi, maka tahap komitmen organisasi GK dapat ditingkatkan, yang akhirnya menyumbang kepada kemenjadian murid dan matlamat pendidikan negara.

1.13 Rumusan Bab

Kejayaaan dalam satu-satu kerjaya dan perkhidmatan yang diceburi oleh seseorang dipengaruhi dengan gaya kepemimpinan yang diamalkan dalam organisasi tersebut. Malah, kepuasan kerja serta komitmen organisasi yang ditunjukkan oleh pekerja tersebut juga akan memperlihatkan sama ada kehadiran mereka dapat memberikan sesuatu yang bernilai di organisasi tersebut. Kenyataan-kenyataan yang dikemukakan dengan jelas menunjukkan bahawa peranan kepemimpinan transformasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai penentuan keupayaan hidup yang perlu diterapkan dalam diri para pemimpin dan GBKSM pada masa kini. Bab ini telah menguraikan aspek-aspek yang berkaitan dengan latar belakang kajian, pernyataan masalah kajian, objektif kajian, persoalan kajian yang hendak dikaji dirumuskan dalam kerangka konseptual kajian dan dijelaskan definisi yang kurang jelas dalam definisi konseptual dan definisi operasional.

