Jurnal Pendidikan Malaysia 51(2) (2026): 91-104
DOI: http://dx.doi.org/10.17576/JPEN-2026-51.02-08

Analisis Dan Sintesis Kesesuaian Amalan Kepimpinan Transformasi Pengetua Dalam Meningkatkan Komitmen Guru

(Analysis and Synthesis of the Suitability of Principals' Transformational Leadership Practices in Enhancing Teachers' Commitment**)**

NOOR AIMIE OTHMAN, AIDA HANIM ABDUL HAMID*

ABSTRAK

Artikel ini membincangkan kesesuaian amalan kepimpinan transformasi pengetua dalam meningkatkan komitmen organisasi guru dalam konteks transformasi pendidikan semasa. Penulisan ini bertujuan menganalisis hubungan antara kepimpinan transformasi dengan komitmen guru, mengenal pasti bentuk amalan kepimpinan transformasi yang meningkatkan komitmen guru serta mensintesiskan implikasinya terhadap amalan kepimpinan sekolah di Malaysia. Kajian menggunakan reka bentuk analisis dokumen dan sintesis kritikal artikel utama yang disokong oleh kajian empirikal terkini dan dokumen dasar pendidikan. Artikel utama melibatkan guru-guru sekolah vokasional swasta di Chongqing, China manakala bukti empirikal lain digunakan bagi mengukuhkan analisis. Data dikumpulkan melalui analisis dokumen dan dianalisis menggunakan analisis kandungan secara tematik berpandukan Model Kepimpinan Transformasi Bass dan Teori Komitmen Organisasi Meyer dan Allen. Dapatan menunjukkan bahawa kepimpinan transformasi mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan komitmen organisasi guru melalui dimensi pengaruh ideal, motivasi berinspirasi, rangsangan intelektual dan pertimbangan individu. Kajian merumuskan bahawa kepimpinan transformasi merupakan pendekatan yang sesuai bagi meningkatkan komitmen guru. Implikasinya, kompetensi kepimpinan transformasi pengetua perlu diperkukuh bagi menyokong pembangunan profesional pemimpin sekolah dan merealisasikan aspirasi Rancangan Pendidikan Malaysia 2026–2035.

Kata Kunci: Kepimpinan transformasi; Kepimpinan pengetua; Komitmen organisasi guru; Kepimpinan sekolah; Kepimpinan pendidikan

ABSTRACT

This article examines the suitability of principals' transformational leadership practices in enhancing teachers' organizational commitment within the context of contemporary educational transformation. The study aims to analyse the relationship between transformational leadership and teacher commitment, identify transformational leadership practices that strengthen teacher commitment, and synthesise the implications for school leadership in Malaysia. The study employed a qualitative document analysis and critical synthesis design based on the primary article supported by recent empirical studies and relevant educational policy documents. The primary source involved teachers from private vocational schools in Chongqing, China, while additional empirical evidence was incorporated to strengthen the analysis. Data were collected through document review and analysed using thematic content analysis guided by Bass's Transformational Leadership Model and Meyer and Allen's Organizational Commitment Theory. The findings indicate that transformational leadership has a positive and significant relationship with teachers' organizational commitment through the dimensions of idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration. The study concludes that transformational leadership is an appropriate leadership approach for strengthening teacher commitment. The findings provide important implications for principal professional development and support the aspirations of the Malaysia Education Blueprint 2026–2035 in strengthening strategic educational leadership.

Key Words: Transformational leadership; Principal leadership; Teacher organizational commitment; School leadership; Educational leadership

PENGENALAN

Dalam era transformasi pendidikan abad ke-21, peranan pengetua sebagai pemimpin sekolah tidak lagi terbatas kepada fungsi pentadbiran dan pengurusan sekolah sahaja. Pengetua kini berperanan sebagai pemimpin yang bertanggungjawab membentuk budaya organisasi, memacu perubahan, memperkukuh profesionalisme guru dan mewujudkan persekitaran pembelajaran yang kondusif. Keupayaan seseorang pengetua memimpin secara berkesan memberi impak yang besar terhadap motivasi guru, komitmen terhadap organisasi dan keberkesanan sekolah secara keseluruhannya. Oleh itu, pemilihan gaya kepimpinan yang sesuai menjadi faktor penting dalam memastikan keberhasilan transformasi pendidikan dapat direalisasikan.

Aspirasi untuk melahirkan pemimpin sekolah yang berupaya memimpin perubahan, membangunkan kapasiti guru dan mewujudkan budaya sekolah yang berprestasi tinggi melalui amalan kepimpinan yang berkualiti diteruskan dalam Rancangan Pendidikan Malaysia (RPM) 2026–2035. Penekanan kepada pembangunan kepimpinan pendidikan yang lebih adaptif, inovatif dan berpaksikan kesejahteraan warga sekolah dapat mempengaruhi guru untuk terus komited terhadap profesion dan organisasi. Seiring dengan perkembangan tersebut, kepimpinan transformasi telah dikenal pasti sebagai antara pendekatan kepimpinan yang paling relevan dalam organisasi pendidikan. Model Kepimpinan Transformasi yang diperkenalkan oleh Burns (1978) dan kemudiannya dikembangkan oleh Bass (1985) menekankan keupayaan pemimpin mempengaruhi pengikut melalui pembentukan visi yang jelas, inspirasi, rangsangan intelektual dan perhatian terhadap pembangunan individu. Berbeza dengan pendekatan kepimpinan tradisional yang lebih berorientasikan kawalan dan pematuhan, kepimpinan transformasi memberi penekanan kepada pembangunan potensi individu sehingga mampu meningkatkan motivasi intrinsik, kepercayaan, kesediaan menerima perubahan dan komitmen terhadap organisasi. Pengetua yang mengamalkan kepimpinan transformasi berupaya membina hubungan profesional yang positif dengan guru, menggalakkan budaya kolaboratif dan mewujudkan iklim sekolah yang menyokong inovasi dalam pengajaran dan pembelajaran.

Komitmen guru pula merupakan elemen penting yang menentukan keberkesanan pelaksanaan dasar pendidikan dan pencapaian matlamat sekolah. Guru yang mempunyai tahap komitmen yang tinggi lazimnya menunjukkan kesungguhan dalam melaksanakan tanggungjawab, kesediaan menyokong perubahan organisasi, penglibatan aktif dalam pembangunan sekolah dan kesetiaan terhadap institusi. Tahap komitmen yang rendah boleh memberi kesan kepada motivasi kerja, kepuasan kerja, prestasi pengajaran dan keberkesanan organisasi secara keseluruhan. Pelbagai kajian empirikal telah membuktikan bahawa kepimpinan transformasi mempunyai hubungan positif dengan komitmen guru (Tran, Huynh & Le, 2023; Alzoraiki et al., 2023; Algohani & Mydin, 2024; Gashe & Moges, 2026). Namun, kekuatan hubungan tersebut dipengaruhi oleh faktor organisasi, budaya, konteks pendidikan dan ciri-ciri individu guru yang memerlukan penelitian secara lebih mendalam terhadap kesesuaian teori dan model yang digunakan.

Analisis terhadap kesesuaian teori dan model yang digunakan masih perlu dilakukan secara lebih kritikal. Hal ini kerana hubungan empirikal perlu disokong oleh bukti statistik dan mempunyai asas teori yang kukuh bagi menjelaskan bagaimana setiap dimensi kepimpinan transformasi mempengaruhi pembentukan komitmen guru. Oleh itu, Model Kepimpinan Transformasi oleh Bass (1985) dan Teori Komitmen Organisasi oleh Meyer dan Allen (1991) akan dijadikan asas dalam menganalisis keselarasan antara dimensi kedua-dua model tersebut. Pendekatan ini membolehkan penilaian dibuat bukan sekadar terhadap hubungan antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah bersandar, tetapi juga terhadap kesesuaian penggunaan teori dalam menjelaskan fenomena yang dikaji.

Penulisan artikel ini bertujuan menganalisis dan mensintesiskan kesesuaian amalan kepimpinan transformasi pengetua dalam meningkatkan komitmen guru berdasarkan artikel utama yang dipilih dengan disokong oleh kajian-kajian empirikal dan dasar pendidikan Malaysia terkini. Maka kajian ini dilihat dapat memberi sumbangan dalam aspek amalan kepimpinan di peringkat lapangan iaitu sekolah yang secara langsung dapat menyokong pelaksanaan program-program yang telah dirangka di peringkat dasar. Terdapat tiga objektif utama dalam kajian ini iaitu:

1. Menganalisis hubungan antara amalan kepimpinan transformasi pengetua dengan komitmen guru berdasarkan dapatan artikel utama dan kajian-kajian empirikal terkini.
2. Mengenalpasti bentuk amalan kepimpinan transformasi pengetua yang dapat meningkatkan komitmen guru di sekolah
3. Merumuskan implikasi kajian terhadap amalan kepimpinan transformasi pengetua sekolah di Malaysia

SOROTAN LITERARUR

TEORI DAN MODEL YANG DIRUJUK DALAM ARTIKEL

Bahagian ini akan membincangkan dua teori utama yang dirujuk dan menjadi asas pembentukan kerangka konseptual kajian. Artikel yang dianalisis dalam tugasan ini mengkaji hubungan antara kepimpinan transformasi pengetua dengan

komitmen organisasi guru. Perbincangan tertumpu kepada Model Kepimpinan Transformasi yang diperkenalkan oleh Bass (1985), manakala teori yang menjelaskan pembentukan komitmen organisasi tidak dihuraikan secara mendalam. Oleh itu, bagi memperkukuhkan asas konseptual kajian, analisis ini menggunakan Model Kepimpinan Transformasi Bass (1985) sebagai asas kepada pemboleh ubah bebas dan Teori Komitmen Organisasi Meyer dan Allen (1991) sebagai asas kepada pemboleh ubah bersandar. Gabungan kedua-dua model ini membolehkan hubungan antara amalan kepimpinan transformasi pengetua dengan komitmen guru dianalisis secara lebih menyeluruh berdasarkan keselarasan dimensi yang dikemukakan oleh kedua-dua teori.

A. MODEL KEPIMPINAN TRANSFORMASI

Konsep kepimpinan transformasi mula diperkenalkan oleh Burns (1978) yang menjelaskan bahawa pemimpin transformasi ialah pemimpin yang mampu meningkatkan motivasi, nilai dan moral pengikut sehingga mereka sanggup mengutamakan kepentingan organisasi melebihi kepentingan diri sendiri. Kepimpinan transformasi memberi penekanan kepada perubahan sikap, nilai dan komitmen individu melalui inspirasi dan pembentukan visi yang jelas. Konsep ini kemudiannya diperluaskan oleh Bass (1985) yang menyesuaikan teori tersebut kepada konteks organisasi moden termasuk organisasi pendidikan. Menurut Bass (1985), pemimpin transformasi bukan sahaja mempengaruhi tingkah laku pengikut, malah berupaya meningkatkan tahap motivasi intrinsik, membangunkan keyakinan diri, merangsang pemikiran kreatif dan membentuk komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Dalam konteks sekolah, pengetua yang mengamalkan kepimpinan transformasi bukan sekadar mengurus operasi harian sekolah, tetapi membimbing guru mencapai matlamat organisasi melalui pembangunan profesional, sokongan emosi dan pembinaan budaya sekolah yang positif.

Artikel utama yang dianalisis dalam tugasan ini turut menggunakan instrumen yang diadaptasi daripada Bass (1985) bagi mengukur tahap amalan kepimpinan transformasi pengetua. Hal ini menunjukkan bahawa model tersebut masih relevan sebagai asas teori dalam menjelaskan hubungan antara kepimpinan pengetua dengan komitmen guru di sekolah. Bass dan Avolio (1994) menjelaskan bahawa kepimpinan transformasi terdiri daripada empat dimensi utama, iaitu pengaruh berkarisma (*idealized influence*), motivasi inspirasi (*inspirational motivation*), rangsangan intelektual (*intellectual stimulation*) dan pertimbangan individu (*individualized consideration*). Keempat-empat dimensi ini saling melengkapi dalam membentuk gaya kepimpinan yang mampu meningkatkan komitmen, motivasi dan prestasi pengikut.

Kajian empirikal terkini turut mengesahkan kerelevanan model ini dalam konteks pendidikan. Tran, Huynh dan Le (2023) mendapati bahawa semua dimensi kepimpinan transformasi mempunyai hubungan positif dengan komitmen organisasi guru di Vietnam, manakala Gashe dan Moges (2026) melaporkan bahawa keempat-empat dimensi tersebut secara bersama menjelaskan 51.5% varians komitmen guru. Dapatan ini memperkukuhkan hujah bahawa kepimpinan transformasi bukan sahaja mempengaruhi tingkah laku guru secara langsung, malah turut membentuk komitmen organisasi melalui interaksi sosial, pembangunan profesional dan pembinaan budaya sekolah yang kondusif. Selain itu, Algohani dan Mydin (2024) menunjukkan bahawa pengaruh kepimpinan transformasi terhadap komitmen guru menjadi lebih kuat apabila disokong oleh faktor workplace spirituality dan psychological empowerment, sekali gus membuktikan bahawa amalan kepimpinan yang berkesan perlu disertai dengan persekitaran kerja yang menyokong pembangunan psikologi guru.

B. TEORI KOMITMEN ORGANISASI MEYER DAN ALLEN (1991)

Komitmen organisasi merupakan antara konstruk yang paling banyak dikaji dalam bidang pengurusan dan kepimpinan pendidikan. Dalam konteks pendidikan, komitmen guru merujuk kepada kesediaan seseorang guru untuk menerima matlamat organisasi sekolah, menunjukkan kesetiaan terhadap institusi dan berusaha secara konsisten untuk meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran. Guru yang mempunyai komitmen organisasi yang tinggi akan lebih bermotivasi, menunjukkan tahap profesionalisme yang lebih baik, bersedia menerima perubahan dan aktif menyumbang kepada pembangunan sekolah.

Meyer dan Allen (1991) telah memperkenalkan *Three-Component Model of Organizational Commitment*, yang sehingga kini masih dianggap sebagai teori paling komprehensif dalam menerangkan hubungan antara individu dengan organisasi. Menurut Meyer dan Allen (1991), terdiri daripada tiga dimensi yang saling melengkapi, iaitu komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen berterusan (*continuance commitment*) dan komitmen normatif (*normative commitment*). Ketiga-tiga dimensi ini menerangkan sebab seseorang individu kekal bersama organisasi sama ada kerana keinginan, keperluan atau tanggungjawab moral.

Dimensi pertama ialah komitmen afektif, yang merujuk kepada keterikatan emosi, rasa memiliki dan pengenalpastian individu terhadap organisasi. Dalam konteks kepimpinan sekolah, dimensi dikaitkan dengan keupayaan pengetua membina hubungan interpersonal yang positif, mewujudkan

budaya kerja yang harmoni dan memberikan penghargaan terhadap sumbangan guru. Oleh itu, amalan kepimpinan transformasi yang menekankan inspirasi, kepercayaan dan sokongan individu berpotensi meningkatkan komitmen afektif guru terhadap sekolah.

Dimensi kedua ialah komitmen berterusan yang terbentuk berdasarkan pertimbangan terhadap kos dan implikasi sekiranya seseorang meninggalkan organisasi. Individu akan terus kekal dalam organisasi kerana menyedari bahawa mereka mempunyai pelbagai pelaburan seperti pengalaman, hubungan profesional, peluang kenaikan pangkat dan manfaat kerjaya yang sukar diperoleh di tempat lain. Dalam konteks sekolah, guru yang mempunyai komitmen berterusan akan berusaha mengekalkan hubungan dengan organisasi kerana menghargai peluang pembangunan profesional, kestabilan kerjaya dan sokongan yang diberikan oleh pihak pengurusan sekolah. Walaupun dimensi ini lebih bersifat rasional berbanding emosi, persekitaran sekolah yang kondusif dan kepimpinan yang berkesan masih memainkan peranan penting dalam mengukuhkan komitmen tersebut.

Dimensi komitmen normatif pula merujuk kepada rasa tanggungjawab moral atau kewajipan untuk terus berkhidmat kepada organisasi. Komitmen ini terbentuk melalui nilai, norma sosial dan pengalaman individu sepanjang berada dalam organisasi. Guru yang mempunyai komitmen normatif merasakan bahawa mereka bertanggungjawab menyumbang kepada kecemerlangan sekolah kerana menganggap organisasi telah memberikan peluang, kepercayaan dan sokongan terhadap pembangunan kerjaya mereka. Profesion perguruan bukan sahaja melibatkan tanggungjawab terhadap organisasi, malah terhadap pembangunan murid dan masyarakat. Oleh itu, pengetua yang mengamalkan kepimpinan transformasi berpotensi membentuk rasa tanggungjawab profesional dalam kalangan guru melalui teladan kepimpinan, perkongsian visi dan pengiktirafan terhadap sumbangan warga sekolah.

Teori Meyer dan Allen (1991) menjelaskan bahawa kepimpinan transformasi berupaya meningkatkan keterikatan emosi guru terhadap organisasi (komitmen afektif), memperkukuh kesediaan guru untuk terus berkhidmat di sekolah (komitmen berterusan) dan membentuk rasa tanggungjawab moral terhadap organisasi (komitmen normatif). Kesesuaian teori ini turut disokong oleh kajian-kajian empirikal terkini. Tran, Huynh dan Le (2023) mendapati bahawa kepimpinan transformasi pengetua meningkatkan komitmen organisasi guru secara signifikan berbanding kepimpinan transaksional. Gashe dan Moges (2026) pula melaporkan bahawa amalan kepimpinan transformasi menjelaskan lebih daripada separuh varians komitmen guru, sekali gus menunjukkan bahawa tingkah laku pemimpin merupakan faktor penting dalam membentuk kesetiaan dan penglibatan guru terhadap organisasi. Algohani dan Mydin (2024) membuktikan bahawa hubungan tersebut menjadi lebih kukuh apabila disokong oleh mekanisme psikologi dalam meningkatkan komitmen guru. Ini menunjukkan bahawa Teori Komitmen Organisasi Meyer dan Allen (1991) masih relevan digunakan dalam penyelidikan pendidikan semasa kerana mampu menjelaskan bagaimana faktor kepimpinan mempengaruhi sikap dan tingkah laku guru terhadap organisasi sekolah.

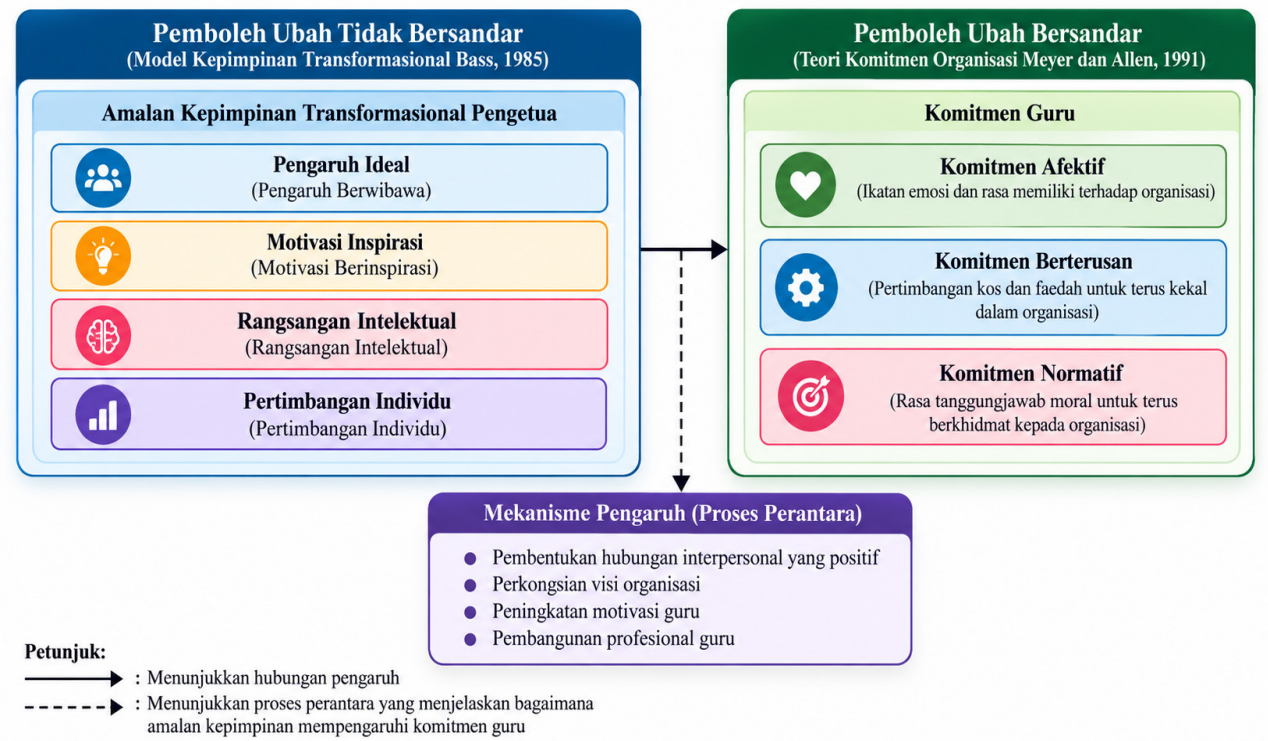
Secara keseluruhannya, Teori Komitmen Organisasi Meyer dan Allen (1991) menyediakan asas konseptual yang kukuh bagi memahami pembentukan komitmen guru dalam organisasi pendidikan. Apabila digabungkan dengan Model Kepimpinan Transformasi Bass (1985), teori ini bukan sahaja menjelaskan hubungan statistik yang ditemui dalam artikel utama, malah menerangkan proses bagaimana amalan kepimpinan transformasi pengetua mampu membentuk keterikatan emosi, tanggungjawab profesional dan kesetiaan guru terhadap sekolah. Oleh itu, kedua-dua teori ini saling melengkapi dalam menjelaskan fenomena yang menjadi fokus tugasan ini dan seterusnya menjadi asas kepada analisis keselarasan teori dan model dalam bahagian seterusnya.

KERANGKA TEORITIKAL

Rajah 1 menunjukkan kerangka teoritikal yang dibina berdasarkan Model Kepimpinan Transformasi Bass (1985) dan Teori Komitmen Organisasi Meyer dan Allen (1991) sebagai asas teori yang saling melengkapi dalam menjelaskan hubungan antara kepimpinan pengetua dengan komitmen guru.

PERNYATAAN MASALAH

Hubungan antara kepimpinan transformasi dengan komitmen guru telah banyak dibincangkan dalam kajian terdahulu. Namun demikian, masih terdapat beberapa aspek yang belum diterokai secara mendalam, khususnya berkaitan keselarasan antara teori, model dan bukti empirikal dalam menjelaskan hubungan tersebut. Kajian Liu et al. (2025) yang menjadi asas analisis dalam penulisan ini turut menyokong kepentingan kepimpinan transformasi dalam meningkatkan komitmen guru. Dalam kajian tersebut, responden terdiri daripada guru yang berkhidmat di sekolah vokasional swasta di Chongqing, China, sekali



RAJAH 1: Kerangka Teoritikal kajian

gus menyediakan gambaran tentang amalan kepimpinan dalam konteks pendidikan vokasional negara tersebut. Ini menunjukkan bahawa guru secara umumnya mempunyai persepsi positif terhadap amalan kepimpinan pengetua dan menunjukkan tahap komitmen organisasi yang baik.

Walaupun pelbagai kajian empirikal telah mengesahkan hubungan positif antara kepimpinan transformasi dengan komitmen guru, kebanyakan kajian terdahulu masih memberi tumpuan kepada pengujian hubungan statistik antara pemboleh ubah tanpa menghuraikan secara mendalam bagaimana dimensi-dimensi dalam Model Kepimpinan Transformasi Bass (1985) saling melengkapi dengan tiga komponen dalam Teori Komitmen Organisasi Meyer dan Allen (1991). Tambahan pula, kebanyakan kajian dilaksanakan dalam konteks negara luar seperti China, Vietnam, Ethiopia dan Arab Saudi, sedangkan sintesis yang menghubungkan teori, model dan bukti empirikal dengan aspirasi pembangunan pendidikan Malaysia masih agak terhad.

Oleh yang demikian, penulisan ini dijalankan bagi mensintesiskan dapatan artikel utama bersama kajian-kajian empirikal terkini untuk menilai keselarasan antara Model Kepimpinan Transformasi Bass (1985) dengan Teori Komitmen Organisasi Meyer dan Allen (1991). Analisis ini diharapkan dapat menjelaskan secara lebih komprehensif bagaimana amalan kepimpinan transformasi pengetua meningkatkan komitmen guru serta seterusnya memberikan implikasi terhadap pembangunan kepimpinan sekolah yang selari dengan aspirasi pendidikan Malaysia.

METODOLOGI

REKA BENTUK KAJIAN

Kajian ini menggunakan reka bentuk analisis dokumen dan sintesis kritikal dengan pendekatan kualitatif bagi menganalisis kesesuaian amalan kepimpinan transformasi pengetua dalam meningkatkan komitmen organisasi guru. Reka bentuk ini dipilih kerana kajian tidak melibatkan pengumpulan data secara langsung daripada responden, sebaliknya meneliti dan mentafsir maklumat daripada sumber dokumen yang relevan dengan fokus kajian. Analisis dokumen membolehkan penyelidik meneliti bukti empirikal yang telah diterbitkan, mengenal pasti pola dan tema yang berkaitan serta membuat interpretasi berdasarkan kerangka teori yang telah ditetapkan.

Kajian ini berpusatkan artikel oleh Liu, Alias dan Mansor (2025) bertajuk *The Relationship between Transformational Leadership and Teacher Organizational Commitment: Empirical Evidence from China* sebagai artikel utama. Artikel tersebut dipilih kerana meneliti secara empirikal hubungan antara kepimpinan transformasi pengetua dengan komitmen organisasi guru dalam kalangan guru sekolah vokasional swasta di Chongqing, China. Pemilihan artikel utama adalah selaras dengan tujuan kajian untuk menganalisis hubungan antara kedua-dua konstruk serta menilai kesesuaian Model Kepimpinan Transformasi Bass (1985) dalam menjelaskan pembentukan

komitmen guru. Artikel utama tersebut kemudiannya dianalisis secara kritikal dengan disokong oleh kajian empirikal terkini dan dokumen dasar pendidikan Malaysia.

Proses kajian dilaksanakan melalui beberapa peringkat. Pertama, artikel utama dikenal pasti berdasarkan kesesuaian dengan fokus kepimpinan transformasi pengetua dan komitmen organisasi guru. Kedua, kandungan artikel utama diteliti bagi mengenal pasti reka bentuk kajian, pemboleh ubah, dapatan statistik dan implikasi yang berkaitan. Ketiga, dapatan artikel utama dibandingkan dan disokong dengan kajian empirikal lain yang berkaitan dengan kepimpinan transformasi dan komitmen guru. Keempat, dapatan tersebut ditafsirkan berdasarkan empat dimensi Model Kepimpinan Transformasi Bass, iaitu Pengaruh Ideal, Motivasi Berinspirasi, Rangsangan Intelektual dan Pertimbangan Individu, serta tiga dimensi Teori Komitmen Organisasi Meyer dan Allen, iaitu komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif. Seterusnya, proses sintesis dilakukan dengan membandingkan keselarasan dapatan daripada artikel utama dengan kajian empirikal terkini. Pendekatan ini membolehkan penyelidik mengenal pasti konsistensi, persamaan dan perbezaan dapatan serta menilai kebolehgunaan amalan kepimpinan transformasi dalam konteks pendidikan Malaysia. Kajian turut mengambil kira dokumen dasar pendidikan Malaysia, khususnya Rancangan Pendidikan Malaysia (RPM) 2026–2035, bagi menghubungkan dapatan kajian dengan keperluan pembangunan kepimpinan sekolah di Malaysia.

SUMBER DOKUMEN

Sumber data kajian terdiri daripada dokumen akademik dan dokumen dasar yang relevan dengan kepimpinan transformasi dan komitmen organisasi guru. Artikel Liu et al. (2025) digunakan sebagai artikel utama kerana mempunyai kesepadanan langsung dengan fokus kajian. Artikel tersebut melibatkan guru-guru sekolah vokasional swasta di Chongqing, China dan menguji hubungan antara kepimpinan transformasi dengan komitmen organisasi guru menggunakan pendekatan kuantitatif.

Selain artikel utama, kajian turut menggunakan kajian empirikal terkini sebagai sumber sokongan bagi tujuan triangulasi konseptual dan sintesis dapatan. Antara kajian yang dirujuk ialah Tran, Huynh dan Le (2023), Alzoraiki et al. (2023), Algohani dan Mydin (2024), Gashe dan Moges (2026) serta Yongco (2026). Kajian-kajian tersebut digunakan untuk menyokong dan membandingkan dapatan berkaitan hubungan kepimpinan transformasi dengan komitmen, pembangunan profesional, motivasi serta prestasi guru. Sumber dokumen turut merangkumi literatur asas yang membentuk kerangka teori kajian, iaitu Model Kepimpinan Transformasi Bass (1985) serta Teori Komitmen Organisasi Meyer dan Allen (1991). Kedua-dua sumber ini digunakan sebagai asas interpretasi dalam menghubungkan amalan kepimpinan transformasi dengan pembentukan komitmen organisasi guru.

Di samping itu, dokumen dasar pendidikan Malaysia, khususnya Rancangan Pendidikan Malaysia 2026–2035, digunakan sebagai sumber konteks bagi menilai implikasi dapatan terhadap pembangunan kepimpinan sekolah di Malaysia. Penggunaan sumber dasar ini membolehkan sintesis kajian tidak terhad kepada hubungan teori dan bukti empirikal, tetapi turut mengambil kira kesesuaian dapatan dengan aspirasi semasa sistem pendidikan Malaysia. Pemilihan sumber dilakukan secara bertujuan (purposive) berdasarkan tiga kriteria utama, iaitu (i) mempunyai kaitan langsung dengan kepimpinan transformasi dan komitmen guru, (ii) mengandungi dapatan empirikal atau asas teori yang boleh menyokong analisis, dan (iii) relevan dengan tujuan mensintesiskan implikasi kepimpinan transformasi dalam konteks pendidikan. Pendekatan pemilihan secara bertujuan membolehkan hanya sumber yang mempunyai kesepadanan dengan persoalan dan objektif kajian digunakan dalam proses sintesis.

KAEDAH PENGUMPULAN DATA DAN INSTRUMEN

Data kajian dikumpulkan melalui analisis dokumen. Dokumen yang dianalisis terdiri daripada artikel utama, artikel empirikal sokongan, sumber teori dan dokumen dasar pendidikan yang berkaitan. Analisis dokumen dilakukan dengan meneliti kandungan sumber secara sistematik bagi mengenal pasti maklumat berkaitan amalan kepimpinan transformasi, komitmen guru, hubungan antara kedua-dua konstruk serta implikasinya terhadap kepimpinan sekolah. Instrumen utama dalam proses pengumpulan data ialah protokol analisis dokumen yang dibangunkan berdasarkan objektif kajian dan kerangka teori yang digunakan. Protokol tersebut digunakan sebagai panduan untuk mengekstrak maklumat daripada setiap sumber secara konsisten. Aspek yang diteliti merangkumi (i) fokus dan konteks kajian, (ii) bentuk amalan kepimpinan transformasi, (iii) dapatan berkaitan komitmen guru, (iv) hubungan antara kepimpinan transformasi dengan komitmen organisasi, (v) keselarasan dapatan dengan empat dimensi Model Kepimpinan Transformasi Bass, dan (vi) implikasi terhadap amalan kepimpinan sekolah.

KAEDAH ANALISIS DATA

Data dianalisis menggunakan analisis kandungan secara tematik. Kaedah ini dipilih kerana sesuai untuk mengenal pasti, mengkategorikan, membandingkan dan mensintesiskan pola makna daripada dokumen yang

dianalisis. Analisis dilakukan secara deduktif dengan menggunakan Model Kepimpinan Transformasi Bass (1985) dan Teori Komitmen Organisasi Meyer dan Allen (1991) sebagai kerangka panduan. Artikel utama dianalisis terlebih dahulu sebelum dapatan dibandingkan dengan kajian empirikal sokongan dan dokumen dasar pendidikan. Analisis data dilaksanakan melalui empat peringkat. Peringkat pertama ialah pembacaan dan pemahaman dokumen, iaitu penelitian terhadap artikel utama dan sumber sokongan bagi mengenal pasti maklumat yang berkaitan dengan objektif kajian. Peringkat kedua ialah pengekodan data, dengan maklumat yang relevan dikategorikan berdasarkan tema kepimpinan transformasi dan komitmen guru. Peringkat ketiga ialah pengelompokan tema, iaitu dapatan diklasifikasikan mengikut empat dimensi kepimpinan transformasi dan hubungannya dengan tiga dimensi komitmen organisasi. Peringkat keempat ialah sintesis kritikal, iaitu perbandingan dapatan antara artikel utama dengan kajian empirikal lain bagi mengenal pasti keselarasan, sokongan dan batasan dapatan.

DAPATAN DAN PERBINCANGAN

HUBUNGAN ANTARA AMALAN KEPIMPINAN TRANSFORMASI PENGETUA DENGAN KOMITMEN GURU

Liu et al. (2025) menunjukkan bahawa amalan kepimpinan transformasi mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan komitmen organisasi guru dalam kalangan guru sekolah vokasional swasta di Chongqing, China. Analisis deskriptif mendapati bahawa skor min bagi kepimpinan transformasi ialah 3.78 (SP = 0.54), manakala skor min komitmen organisasi ialah 3.65 (SP = 0.62). Kedua-dua nilai min ini menunjukkan bahawa responden menilai amalan kepimpinan transformasi dan tahap komitmen organisasi pada tahap yang agak tinggi, sekali gus mencerminkan kewujudan persekitaran kepimpinan yang kondusif kepada pembentukan komitmen guru.

Analisis korelasi pula menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepimpinan transformasi dengan komitmen organisasi guru ($r = 0.56$, $p < 0.05$). Nilai korelasi ini menggambarkan hubungan yang sederhana hingga kuat, menunjukkan bahawa peningkatan dalam amalan kepimpinan transformasi diikuti oleh peningkatan tahap komitmen guru terhadap organisasi sekolah. Hubungan ini disokong lagi melalui analisis regresi yang menunjukkan kepimpinan transformasi merupakan peramal signifikan kepada komitmen organisasi ($\beta = 0.56$; $t = 5.67$; $p < 0.01$). Di samping itu, model kajian menjelaskan 32% varians komitmen organisasi ($R^2 = 0.32$), menunjukkan bahawa kepimpinan transformasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi komitmen guru walaupun masih terdapat faktor lain yang turut menyumbang kepada pembentukan komitmen tersebut.

Analisis kajian mendapati bahawa pengetua yang mengamalkan ciri-ciri kepimpinan transformasi mampu meningkatkan kesediaan guru untuk memberikan komitmen yang lebih tinggi terhadap sekolah. Guru bukan sahaja menunjukkan kesediaan untuk melaksanakan tanggungjawab profesional, malah lebih cenderung mengekalkan kesetiaan kepada organisasi apabila mereka dipimpin oleh pemimpin yang mempunyai visi jelas, memberi inspirasi, menyokong pembangunan profesional dan menghargai sumbangan individu. Penemuan ini selaras dengan pandangan Bass (1985) bahawa pemimpin transformasi berupaya mengubah nilai, kepercayaan dan motivasi pengikut sehingga mereka sanggup berusaha melangkaui jangkaan organisasi.

Liu et al. (2025) turut menjelaskan bahawa hubungan tersebut dipengaruhi oleh konteks budaya China yang menitikberatkan nilai kolektivisme dan hierarki organisasi. Dalam persekitaran sedemikian, pengetua yang mengamalkan kepimpinan transformasi lebih mudah membina kepercayaan dan kesetiaan guru kerana nilai kepimpinan berasaskan teladan, visi bersama dan hubungan interpersonal sangat dihargai. Walau bagaimanapun, Liu et al. (2025) turut menegaskan bahawa nilai $R^2 = 0.32$ menunjukkan masih terdapat faktor lain seperti budaya organisasi, persekitaran kerja, dasar institusi dan keseimbangan kerja-kehidupan yang turut mempengaruhi komitmen guru. Justeru, kepimpinan transformasi bukanlah satu-satunya faktor yang menentukan komitmen guru, sebaliknya berfungsi sebagai pemangkin utama yang perlu disokong oleh ekosistem organisasi yang positif.

BENTUK AMALAN KEPIMPINAN TRANSFORMASI YANG MENINGKATKAN KOMITMEN GURU

Dapatan menunjukkan Liu et al. (2025) tidak menganalisis setiap dimensi kepimpinan transformasi secara berasingan. Dari perspektif teori Bass (1985), keberkesanan kepimpinan transformasi dapat dijelaskan melalui empat dimensi iaitu Pengaruh Ideal, Motivasi Berinspirasi, Rangsangan Intelektual dan Pertimbangan Individu. Liu et al. (2025) menunjukkan bahawa keberkesanan kepimpinan transformasi berpunca daripada amalan pemimpin yang mampu membina visi bersama, memberikan inspirasi, menyokong pembangunan profesional guru dan mewujudkan hubungan kerja yang positif..

Amalan pengaruh ideal dapat dilihat apabila pengetua menjadi contoh teladan melalui integriti, profesionalisme dan keupayaan membina kepercayaan dalam kalangan

guru. Kepercayaan terhadap pemimpin membentuk rasa bangga dan keterikatan guru kepada sekolah, seterusnya meningkatkan komitmen afektif. Motivasi berinspirasi diterjemahkan melalui kebolehan pengetua menjelaskan visi sekolah, menyatukan matlamat organisasi dan memotivasikan guru untuk mencapai kecemerlangan secara bersama. Guru yang memahami hala tuju sekolah lebih cenderung menunjukkan kesetiaan dan kesediaan untuk menyumbang kepada kejayaan organisasi.

Rangsangan intelektual menggalakkan guru berfikir secara kreatif, menerima inovasi dan meningkatkan kompetensi profesional melalui pembelajaran berterusan. Persekitaran yang menyokong inovasi bukan sahaja meningkatkan keyakinan guru terhadap organisasi, malah mengukuhkan komitmen mereka untuk terus menyumbang kepada pembangunan sekolah. Akhir sekali, pertimbangan individu memberi penekanan kepada perhatian terhadap kebajikan, pembangunan kerjaya dan keperluan individu guru. Apabila guru merasakan diri mereka dihargai dan disokong oleh pengetua, hubungan emosi dengan organisasi menjadi lebih kukuh dan seterusnya meningkatkan komitmen organisasi.

Penemuan tersebut memperlihatkan bahawa kepimpinan transformasi meningkatkan komitmen guru melalui tiga mekanisme utama. Pertama, pengetua membina hubungan kepercayaan dan penghargaan yang mengukuhkan komitmen afektif guru. Kedua, pengetua memperkasakan guru melalui autonomi, sokongan profesional dan pembangunan kerjaya yang meningkatkan komitmen normatif. Ketiga, budaya sekolah yang positif, kolaboratif dan menyokong inovasi menggalakkan guru untuk terus kekal dalam organisasi, sekali gus memperkukuhkan komitmen berterusan sebagaimana dihuraikan oleh Meyer dan Allen (1991). Walaupun kajian ini dijalankan dalam konteks sekolah vokasional swasta di China, prinsip kepimpinan yang diketengahkan mempunyai persamaan dengan amalan kepimpinan sekolah yang berkesan dalam pelbagai sistem pendidikan.

IMPLIKASI DAPATAN KAJIAN TERHADAP AMALAN KEPIMPINAN PENGETUA DI SEKOLAH

Hasil kajian oleh Liu et al. (2025) menunjukkan bahawa kepimpinan transformasi bukan sahaja mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasi guru, malah berperanan sebagai faktor penting dalam meningkatkan penglibatan, kesetiaan dan dedikasi guru terhadap organisasi sekolah. Hubungan positif yang ditunjukkan melalui analisis korelasi ($r = 0.56$) dan regresi ($\beta = 0.56$, $p < 0.01$) membuktikan bahawa peningkatan amalan kepimpinan transformasi berupaya meningkatkan komitmen guru secara bermakna. Walaupun model kajian hanya menerangkan 32% varians komitmen organisasi ($R^2 = 0.32$), dapatan tersebut tetap memberikan bukti empirikal bahawa gaya kepimpinan pengetua merupakan antara faktor utama yang mempengaruhi tingkah laku organisasi guru.

Implikasi utama daripada dapatan ini ialah pengetua perlu beralih daripada amalan kepimpinan yang bersifat pentadbiran semata-mata kepada kepimpinan yang lebih berorientasikan pembangunan modal insan. Pengetua bukan sekadar bertanggungjawab mengurus operasi sekolah, malah perlu berperanan sebagai pemimpin yang mampu membentuk visi bersama, meningkatkan motivasi guru, menggalakkan inovasi dalam pengajaran serta memberikan sokongan profesional secara berterusan. Pendekatan sedemikian diyakini dapat mewujudkan persekitaran kerja yang kondusif, meningkatkan kepercayaan guru terhadap kepimpinan sekolah dan seterusnya memperkukuh komitmen mereka terhadap organisasi.

Kajian berkenaan menemukan bahawa implikasi kepada pembangunan profesional pemimpin sekolah. Dalam konteks pendidikan masa kini yang berhadapan dengan perubahan dasar, transformasi digital dan peningkatan tuntutan terhadap kualiti pendidikan, pengetua perlu menguasai kompetensi kepimpinan transformasi sebagai sebahagian daripada pembangunan profesional berterusan. Latihan kepimpinan yang menekankan kemahiran komunikasi, pembinaan hubungan interpersonal, pengurusan perubahan serta pemerkasaan guru wajar diperkasakan bagi memastikan pengetua mampu memimpin organisasi sekolah secara lebih efektif.

Dalam konteks Malaysia, hasil kajian ini selari dengan penekanan terhadap pembangunan kepimpinan yang berimpak tinggi dalam Rancangan Pendidikan Malaysia 2026–2035, yang menggariskan keperluan memperkukuh kapasiti pemimpin sekolah bagi menghadapi cabaran pendidikan abad ke-21 melalui kepimpinan berasaskan inovasi, penggunaan data dan pembangunan modal insan. Pengetua yang mengamalkan kepimpinan transformasi berpotensi membentuk budaya sekolah yang lebih kolaboratif, meningkatkan profesionalisme guru serta menyokong pencapaian aspirasi sistem pendidikan negara.

Berdasarkan bukti empirikal yang dibincangkan oleh Liu et al. (2025), keberkesanan kepimpinan transformasi tidak hanya memberi kesan kepada komitmen guru, malah berpotensi mempengaruhi keberkesanan organisasi sekolah secara menyeluruh. Oleh itu, amalan kepimpinan transformasi perlu dijadikan salah satu kompetensi utama dalam pembangunan pengetua bagi memastikan sekolah mampu melahirkan guru yang bermotivasi tinggi, komited terhadap organisasi serta bersedia menyokong agenda transformasi pendidikan negara.

ANALISIS DAN SINTESIS

Bahagian ini menganalisis secara kritikal kesesuaian dapatan kajian Liu et al. (2025) berdasarkan Model Kepimpinan Transformasi Bass (1985) dan Teori Komitmen Organisasi Meyer dan Allen (1991). Di samping itu, dapatan kajian dibandingkan dengan beberapa kajian empirikal terkini bagi menilai tahap konsistensi serta kebolehgunaan dapatan dalam konteks organisasi pendidikan. Pendekatan ini membolehkan hubungan antara kepimpinan transformasi dan komitmen guru difahami secara lebih menyeluruh serta memberikan asas yang kukuh untuk mencadangkan implikasi kepada amalan kepimpinan sekolah di Malaysia.

ANALISIS KESELARASAN ANTARA MODEL KEPIMPINAN TRANSFORMASI DAN TEORI KOMITMEN ORGANISASI

Pemerhatian terhadap artikel utama, Liu et al. (2025) memperlihatkan bahawa peningkatan amalan kepimpinan transformasi bergerak seiring dengan peningkatan tahap komitmen organisasi guru. Hubungan tersebut dibuktikan secara statistik dan mengukuhkan pandangan bahawa gaya kepimpinan pengetua mempengaruhi kesediaan guru untuk terus menyumbang kepada organisasi. Hubungan ini selaras dengan andaian asas Model Kepimpinan Transformasi Bass (1985) yang menjelaskan bahawa pemimpin yang berupaya mempengaruhi nilai, kepercayaan dan motivasi pengikut akan meningkatkan kesediaan mereka untuk menyokong matlamat organisasi. Dalam konteks sekolah, kepimpinan transformasi bukan sekadar mempengaruhi prestasi kerja guru, malah membentuk komitmen jangka panjang terhadap organisasi melalui hubungan interpersonal yang positif, perkongsian visi dan pembangunan profesional secara berterusan.

Kajian Liu et al. (2025) mengesahkan bahawa walaupun kajian tersebut tidak menghuraikan secara khusus setiap dimensi Model Kepimpinan Transformasi, keputusan kajian secara keseluruhannya menggambarkan kewujudan elemen Pengaruh Ideal, Motivasi Berinspirasi, Rangsangan Intelektual dan Pertimbangan Individu dalam amalan kepimpinan pengetua. Pengetua yang berupaya menjadi teladan, menyampaikan visi sekolah secara jelas, menggalakkan inovasi dalam pengajaran dan memberikan perhatian terhadap pembangunan guru berpotensi meningkatkan tahap komitmen organisasi guru. Oleh itu, Model Kepimpinan Transformasi Bass (1985) masih relevan sebagai kerangka konseptual bagi menjelaskan hubungan antara kepimpinan pengetua dengan komitmen guru dalam organisasi pendidikan.

Dapatan kajian ini juga boleh dianalisis melalui Teori Komitmen Organisasi Meyer dan Allen (1991) yang mengemukakan tiga dimensi komitmen organisasi, iaitu komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif. Walaupun Liu et al. (2025) tidak mengklasifikasikan komitmen guru mengikut ketiga-tiga dimensi tersebut, hubungan positif yang diperoleh menunjukkan bahawa amalan kepimpinan transformasi berpotensi meningkatkan ketiga-tiga bentuk komitmen secara serentak. Sebagai contoh, Pengaruh Ideal dan Motivasi Berinspirasi mampu memperkukuh komitmen afektif melalui pembentukan kepercayaan dan keterikatan emosi terhadap sekolah. Pada masa yang sama, Pertimbangan Individu meningkatkan penghargaan guru terhadap organisasi, manakala Rangsangan Intelektual menggalakkan pembangunan profesional yang mendorong guru terus menyumbang kepada organisasi dalam jangka panjang.

Model regresi kajian hanya menerangkan 32% varians komitmen organisasi guru ($R^2 = 0.32$). Keadaan ini menunjukkan bahawa kepimpinan transformasi bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi komitmen guru. Faktor lain seperti budaya organisasi, kesejahteraan guru, kepuasan kerja, iklim sekolah, beban tugas dan sokongan organisasi juga berkemungkinan memainkan peranan penting. Oleh itu, walaupun Model Kepimpinan Transformasi Bass (1985) sesuai digunakan sebagai asas teori, penggunaannya akan menjadi lebih mantap sekiranya digabungkan dengan teori organisasi lain yang dapat menjelaskan faktor-faktor kontekstual yang mempengaruhi komitmen guru**.** Jadual 1 menunjukkan interpretasi dapatan kajian dan hubungan antara amalan kepimpinan transformasi dengan komitmen guru berdasarkan artikel.

JADUAL 1 : Interpretasi Dapatan Kajian Dan Hubungan Antara Amalan Kepimpinan Transformasi Dengan Komitmen Guru Berdasarkan Artikel.

Dapatan Liu et al. (2025)	Interpretasi	Hubungan dengan Teori
Min = 3.78 (SP = 0.54)	Amalan kepimpinan transformasi pengetua berada pada tahap yang tinggi.	Pengetua mengamalkan ciri kepimpinan transformasi yang digariskan oleh Bass (1985).
Guru menunjukkan tahap komitmen organisasi yang tinggi	Guru menunjukkan tahap komitmen organisasi yang positif terhadap sekolah.	Menyokong komponen komitmen afektif, berterusan dan normatif dalam Teori Meyer dan Allen (1991).

bersambung.....

...sambungan

Dapatan Liu et al. (2025)	Interpretasi	Hubungan dengan Teori
Hubungan positif dengan komitmen guru ($\beta = 0.56$)	Hubungan positif sederhana hingga kuat antara kepimpinan transformasi dan komitmen guru.	Semakin tinggi amalan kepimpinan transformasi, semakin tinggi komitmen guru terhadap organisasi.
Komitmen organisasi meningkat apabila amalan kepimpinan transformasi meningkat	Kepimpinan transformasi merupakan peramal signifikan kepada komitmen guru.	Mengukuhkan andaian Bass (1985) bahawa kepimpinan ransformasional mempengaruhi sikap dan tingkah laku pengikut.
32% varians komitmen guru.	Kepimpinan transformasi menerangkan 32% varians komitmen guru.	Menunjukkan komitmen guru turut dipengaruhi faktor lain seperti budaya organisasi, kepuasan kerja dan persekitaran sekolah.

SINTESIS BENTUK AMALAN KEPIMPINAN TRANSFORMASI PENGETUA DALAM MENINGKATKAN KOMITMEN GURU

Analisis terhadap dapatan Liu et al. (2025) bahawa amalan pengetua yang berorientasikan pembentukan visi, sokongan terhadap pembangunan guru, galakan kepada inovasi dan pembinaan hubungan interpersonal merupakan elemen utama yang menyumbang kepada peningkatan komitmen organisasi guru. Dapatan ini selaras dengan empat dimensi Model Kepimpinan Transformasi Bass (1985) yang saling melengkapi dalam membentuk komitmen guru terhadap organisasi sekolah.

Pengaruh Ideal merupakan dimensi yang menjadi asas kepada pembentukan kepercayaan guru terhadap kepimpinan pengetua. Liu et al. (2025) menjelaskan bahawa pengetua yang mengamalkan kepimpinan transformasi berjaya meningkatkan komitmen organisasi guru melalui pembentukan hubungan kerja yang positif dan penyampaian visi sekolah yang jelas. Dapatan tersebut menggambarkan ciri pemimpin yang menjadi contoh teladan dan memiliki kredibiliti dalam organisasi. Penemuan ini disokong oleh Gashe dan Moges (2026) yang mendapati bahawa Pengaruh Ideal mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan komitmen kerja guru di sekolah menengah di Ethiopia. Pengetua yang menunjukkan integriti, konsisten dalam membuat keputusan dan bertindak sebagai teladan didapati lebih mudah memperoleh kepercayaan guru, sekali gus meningkatkan kesediaan mereka untuk menyokong matlamat sekolah. Dapatan tersebut turut selari dengan kajian Tran et al. (2023) yang menunjukkan bahawa kepimpinan transformasi meningkatkan komitmen organisasi guru kerana pemimpin berjaya mewujudkan keyakinan terhadap hala tuju organisasi. Sintesis ini membuktikan bahawa kepercayaan terhadap pemimpin merupakan prasyarat penting dalam pembentukan komitmen guru.

Dimensi Motivasi Berinspirasi menekankan keupayaan pengetua membina visi bersama, meningkatkan motivasi dan menyatukan guru ke arah pencapaian matlamat sekolah. Liu et al. (2025) menunjukkan bahawa guru lebih komited apabila pengetua berjaya mewujudkan persekitaran kerja yang memberi inspirasi dan menghargai sumbangan warga sekolah. Dapatan ini diperkukuh oleh Algohani dan Mydin (2024) yang mendapati bahawa kepimpinan transformasi meningkatkan komitmen organisasi guru melalui pembentukan spiritualiti di tempat kerja, iaitu keadaan apabila guru merasakan pekerjaan mereka mempunyai makna dan selaras dengan matlamat organisasi. Keadaan ini seterusnya meningkatkan kesediaan guru untuk terus menyumbang kepada sekolah. Selain itu, kajian Yongco (2026) menunjukkan bahawa pengetua yang berjaya memberi inspirasi kepada guru dapat meningkatkan komitmen organisasi, prestasi guru dan pencapaian murid. Hal ini menunjukkan bahawa motivasi yang dibentuk oleh pemimpin mempunyai kesan yang melangkaui komitmen individu dan mempengaruhi keberkesanan organisasi secara keseluruhan.

Dimensi Rangsangan Intelektual merujuk kepada keupayaan pengetua menggalakkan guru berfikir secara kreatif, menerima perubahan dan mengaplikasikan inovasi dalam amalan pengajaran. Liu et al. (2025) menegaskan bahawa kepimpinan transformasi mewujudkan budaya sekolah yang menyokong pembangunan profesional guru dan pembelajaran berterusan. Kajian Alzoraiki et al. (2023) menyokong dapatan tersebut dengan menunjukkan bahawa kepimpinan transformasi meningkatkan komitmen guru melalui peningkatan prestasi pengajaran lestari. Pengetua yang memberi ruang kepada guru untuk mencuba pendekatan baharu dan menyokong pembangunan kompetensi profesional berjaya meningkatkan keyakinan guru terhadap organisasi. Dapatan ini turut diperkukuh oleh Yongco (2026) yang menunjukkan bahawa rangsangan terhadap kreativiti dan inovasi guru merupakan antara faktor yang menyumbang kepada peningkatan prestasi guru dan pencapaian murid. Rangsangan intelektual bukan sahaja meningkatkan kompetensi profesional guru, malah memperkukuh komitmen mereka untuk terus menyumbang kepada pembangunan sekolah.

Dimensi Pertimbangan Individu menekankan perhatian pengetua terhadap kebajikan, pembangunan kerjaya dan keperluan individu guru. Berdasarkan Liu et

al. (2025), pengetua yang memberikan sokongan profesional dan menghargai sumbangan guru berjaya meningkatkan komitmen organisasi melalui pembentukan hubungan interpersonal yang positif. Kajian Algohani dan Mydin (2024) memperkukuh dapatan ini apabila menunjukkan bahawa pemerkasaan psikologi meningkatkan keberkesanan kepimpinan transformasi terhadap komitmen organisasi guru. Guru yang diberikan autonomi, kepercayaan dan peluang membangunkan potensi diri menunjukkan tahap komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Dapatan ini turut disokong oleh Gashe dan Moges (2026) yang mendapati bahawa perhatian pengetua terhadap pembangunan individu guru merupakan antara faktor yang menyumbang kepada peningkatan komitmen kerja guru. Sintesis ini menunjukkan bahawa hubungan interpersonal yang positif merupakan komponen penting dalam memastikan guru terus bermotivasi dan kekal komited terhadap organisasi.

Secara keseluruhannya, sintesis kajian empirikal menunjukkan bahawa keempat-empat dimensi kepimpinan transformasi saling melengkapi dalam meningkatkan komitmen guru. Liu et al. (2025) tidak menganalisis setiap dimensi secara berasingan, namun dapatan kajian tersebut adalah konsisten dengan kajian empirikal lain yang menunjukkan bahawa keberkesanan kepimpinan transformasi bergantung kepada pengintegrasian keempat-empat dimensi tersebut secara seimbang. Oleh itu, amalan kepimpinan transformasi wajar dilaksanakan secara holistik oleh pengetua bagi membentuk organisasi sekolah yang mampu meningkatkan komitmen guru dan menyokong kecemerlangan pendidikan. Jadual 2 menunjukkan rumusan sintesis bentuk amalan kepimpinan transformasi pengetua berdasarkan dapatan kajian Liu et al. (2025).

JADUAL 2: Sintesis Bentuk Amalan Kepimpinan Transformasi Pengetua.

Dimensi Kepimpinan Transformasi	Dapatan Liu et al. (2025)	Sokongan Kajian Empirikal	Sintesis
Pengaruh Ideal	Pengetua membina kepercayaan dan hubungan kerja yang positif.	Gashe & Moges (2026); Tran et al. (2023)	Integriti dan teladan pengetua meningkatkan kepercayaan serta komitmen guru terhadap organisasi.
Motivasi Berinspirasi	Pengetua membentuk visi dan meningkatkan motivasi guru.	Algohani & Mydin (2024); Yongco (2026)	Visi bersama dan inspirasi meningkatkan kesetiaan, penglibatan dan komitmen guru.
Rangsangan Intelektual	Pengetua menggalakkan pembangunan profesional dan budaya pembelajaran.	Alzoraiki et al. (2023); Yongco (2026)	Galakan kepada inovasi dan pembelajaran berterusan meningkatkan profesionalisme dan komitmen guru.
Pertimbangan Individu	Pengetua memberikan sokongan dan menghargai sumbangan guru.	Algohani & Mydin (2024); Gashe & Moges (2026)	Sokongan individu, autonomi dan pemerkasaan psikologi memperkukuh komitmen organisasi guru.

IMPLIKASI TERHADAP AMALAN KEPIMPINAN SEKOLAH DI MALAYSIA

Analisis dan sintesis dapatan kajian menunjukkan bahawa kepimpinan transformasi merupakan pendekatan kepimpinan yang relevan dan berpotensi menyumbang kepada peningkatan komitmen guru dalam organisasi pendidikan. Walaupun kajian Liu et al. (2025) dilaksanakan dalam konteks sekolah vokasional swasta di Chongqing, China, prinsip kepimpinan yang diketengahkan mempunyai persamaan dengan keperluan sistem pendidikan Malaysia yang sedang melalui proses transformasi ke arah pendidikan berkualiti, berteraskan inovasi dan pembangunan modal insan. Justeru, amalan kepimpinan transformasi wajar dijadikan salah satu kompetensi utama dalam pembangunan profesional pengetua bagi memastikan sekolah mampu membina budaya organisasi yang kondusif, meningkatkan komitmen guru dan seterusnya memperkukuh keberkesanan sekolah.

Kepimpinan pengetua seharusnya tidak hanya tertumpu kepada pelaksanaan tugas pentadbiran dan pematuhan prosedur, tetapi turut memberi penekanan kepada pembentukan visi bersama, pemerkasaan guru dan pembangunan budaya kolaboratif. Sintesis kajian menunjukkan bahawa Pengaruh Ideal dan Motivasi Berinspirasi membolehkan pengetua membina kepercayaan, meningkatkan keyakinan guru terhadap hala tuju sekolah dan mewujudkan kesepaduan dalam kalangan warga sekolah. Pada masa yang sama, Rangsangan Intelektual dan Pertimbangan Individu membantu membentuk persekitaran kerja yang menyokong inovasi, pembelajaran profesional dan kesejahteraan guru. Pendekatan ini selaras dengan aspirasi sekolah sebagai organisasi pembelajaran, iaitu organisasi yang sentiasa menambah baik amalan melalui perkongsian ilmu, refleksi profesional dan inovasi berterusan.

Ini turut menyokong hala tuju Rancangan Pendidikan Malaysia (RPM) 2026–2035 yang memberi penekanan

kepada pembangunan kepimpinan pendidikan yang lebih strategik, berasaskan penggunaan data, inovasi digital dan pembangunan modal insan. Pelaksanaan kepimpinan transformasi dalam sekolah dapat membantu pengetua memperkukuh keupayaan guru menghadapi perubahan kurikulum, transformasi digital dan tuntutan pendidikan abad ke-21. Pengetua yang mengamalkan kepimpinan transformasi bukan sahaja berupaya meningkatkan komitmen guru terhadap organisasi, malah mampu membina budaya kerja yang lebih adaptif, kreatif dan responsif terhadap perubahan persekitaran pendidikan.

Daripada aspek pembangunan profesional, kajian menunjukkan bahawa latihan kepimpinan pengetua perlu memberi penekanan kepada pembangunan kompetensi interpersonal selain kemahiran pengurusan organisasi. Program latihan yang dikendalikan oleh Institut Aminuddin Baki (IAB) misalnya boleh diperkukuh dengan komponen yang memberi fokus kepada pembangunan kemahiran membina visi organisasi, komunikasi strategik, pemerkasaan guru, pengurusan perubahan, kepimpinan instruksional dan pembangunan budaya kolaboratif. Pendekatan ini membolehkan pengetua mengintegrasikan keempat-empat dimensi kepimpinan transformasi dalam amalan harian mereka dan seterusnya meningkatkan keberkesanan kepimpinan di sekolah.

Kajian Liu et al. (2025) menunjukkan bahawa komitmen guru turut dipengaruhi oleh faktor lain seperti budaya organisasi, kesejahteraan guru, kepuasan kerja, beban tugas, sokongan organisasi dan peluang pembangunan kerjaya. Maka, usaha meningkatkan komitmen guru di sekolah Malaysia perlu disokong oleh dasar yang memperkukuh kebajikan guru, mewujudkan persekitaran kerja yang kondusif, mengurangkan beban tugas bukan pengajaran dan memperluaskan peluang pembangunan profesional secara berterusan. Pendekatan yang bersifat menyeluruh dan tidak tertumpu kepada amalan kepimpinan pengetua sahaja akan menghasilkan impak yang lebih besar terhadap komitmen guru dan keberkesanan organisasi sekolah.

Sintesis kajian ini menunjukkan bahawa kepimpinan transformasi merupakan pendekatan kepimpinan yang sesuai untuk diaplikasikan dalam sistem pendidikan Malaysia kerana mampu menyokong agenda pembangunan sekolah yang berorientasikan kecemerlangan, inovasi dan kelestarian. Pengintegrasian Model Kepimpinan Transformasi Bass (1985) dengan Teori Komitmen Organisasi Meyer dan Allen (1991) serta bukti empirikal terkini memperlihatkan bahawa pengetua yang mengamalkan kepimpinan transformasi berupaya membentuk guru yang lebih bermotivasi, berdaya saing dan komited terhadap organisasi. Oleh itu, pengukuhan kompetensi kepimpinan transformasi dalam kalangan pengetua perlu diberi perhatian sebagai salah satu strategi penting bagi menyokong pencapaian aspirasi pendidikan negara. Jadual 3 menunjukkan rumusan implikasi terhadap amalan kepimpinan sekolah dan hubungan dengan dasar pendidikan di Malaysia

JADUAL 3: Implikasi Kajian Terhadap Amalan Kepimpinan Sekolah Di Malaysia

Aspek	Implikasi kepada Amalan Kepimpinan Sekolah	Hubungan dengan Dasar Pendidikan Malaysia
Pengaruh Ideal	Pengetua menjadi teladan melalui integriti, akauntabiliti dan kepimpinan beretika.	Menyokong pembangunan pemimpin berprestasi tinggi seperti digariskan dalam PPPM 2013–2025 dan RPM 2026-2035.
Motivasi Berinspirasi	Pengetua membina visi bersama, meningkatkan motivasi dan komitmen warga sekolah.	Selaras dengan usaha memperkukuh budaya sekolah yang berkualiti dan berprestasi tinggi.
Rangsangan Intelektual	Pengetua menggalakkan inovasi, penggunaan data dan pembelajaran profesional berterusan.	Menyokong agenda transformasi digital dan pembangunan kompetensi guru dalam RPM 2026–2035.
Pertimbangan Individu	Pengetua memberi perhatian terhadap kebajikan, pembangunan kerjaya dan kesejahteraan guru.	Menyokong pembangunan modal insan serta kesejahteraan warga pendidikan.
Pendekatan holistik	Kepimpinan transformasi digabungkan dengan budaya organisasi, pembangunan profesional dan sokongan institusi.	Memperkukuh keberkesanan sekolah dan meningkatkan komitmen guru secara lestari.

KESIMPULAN

Analisis dan sintesis terhadap kajian Liu, Alias dan Mansor (2025) mendapati bahawa amalan kepimpinan transformasi pengetua mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan komitmen organisasi guru. Ini membuktikan bahawa gaya kepimpinan yang berorientasikan pembangunan insan, perkongsian visi, motivasi dan sokongan profesional mampu meningkatkan kesetiaan, penglibatan dan komitmen guru terhadap organisasi sekolah. Berdasarkan analisis yang telah dijalankan, Model Kepimpinan Transformasi Bass (1985) didapati sesuai dan masih relevan digunakan sebagai kerangka konseptual bagi menjelaskan bagaimana amalan kepimpinan pengetua

dapat meningkatkan komitmen guru dalam organisasi pendidikan. Keempat-empat dimensi dalam model tersebut terbukti saling melengkapi dalam mempengaruhi sikap, nilai dan tingkah laku guru melalui pembentukan visi bersama, pemberian inspirasi, galakan terhadap inovasi dan pembangunan individu. Keupayaan pengetua mengintegrasikan kesemua dimensi ini secara seimbang membolehkan guru berasa dihargai, diyakini dan diperlukan, seterusnya meningkatkan komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif sebagaimana dihuraikan dalam Teori Komitmen Organisasi Meyer dan Allen (1991). Kesesuaian model diperkukuhkan lagi melalui kajian empirikal lain yang secara konsisten menunjukkan bahawa kepimpinan transformasi merupakan antara pendekatan kepimpinan yang paling berkesan dalam meningkatkan komitmen guru di pelbagai konteks pendidikan. Dalam konteks pendidikan Malaysia, hasil analisis memberikan implikasi yang signifikan terhadap pembangunan kepimpinan sekolah. Pengetua perlu mengamalkan kepimpinan transformasi secara menyeluruh melalui pembentukan visi bersama, pemerkasaan guru, galakan terhadap inovasi pengajaran dan pembinaan hubungan interpersonal yang berasaskan kepercayaan dan sokongan profesional. Pendekatan ini bertepatan hala tuju Rancangan Pendidikan Malaysia 2026–2035 yang memberi fokus kepada pembangunan kepimpinan pendidikan yang strategik, berasaskan inovasi dan pembangunan modal insan. Sehubungan itu, pengukuhan kompetensi kepimpinan transformasi dalam kalangan pengetua wajar dijadikan agenda utama dalam pembangunan profesional pemimpin sekolah bagi memastikan organisasi pendidikan mampu melahirkan guru yang bermotivasi tinggi, komited terhadap organisasi dan berupaya menyokong kecemerlangan pendidikan negara secara berterusan.

RUJUKAN

Algohani, M. M. S. & Mydin, A. (2024). The impact of transformational leadership on teachers' organizational commitment: Examining workplace spirituality and psychological empowerment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 13*(4). https://doi.org/10.18488/73.v13i4.4537

Alzoraiki, M., Ahmad, A. R., Ateeq, A. A., Naji, G. M. A., Almaamari, Q. & Beshr, B. A. H. (2023). Impact of teachers' commitment to the relationship between transformational leadership and sustainable teaching performance. *Sustainability, 15*(5), 4620. https://doi.org/10.3390/su15054620

Aroliana, R. M., Parimita, W. & Dalimunthe, S. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformasi terhadap kepuasan kerja dengan pemberdayaan psikologis sebagai variabel mediasi pada guru SMK swasta di Kota Bekasi. *Jurnal Bisnis, Manajemen, dan Keuangan, 4*(2), 348–360.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Fullan, M. (2020). *Leading in a culture of change* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Gashe, A. A. & Moges, A. M. (2026). Examining transformational leadership and teachers' job commitment in Banja Woreda secondary schools, Ethiopia. *SAGE Open, 16*(1), 1–12. https://doi.org/10.1177/21582440261426175

Hargreaves, A. & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. New York: Teachers College Press.

Hargreaves, A. & Fink, D. (2006). *Sustainable leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013–2025 (Pendidikan Prasekolah hingga Lepas Menengah)*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.

Kementerian Pendidikan Malaysia. (2026). *Rancangan Pendidikan Malaysia 2026–2035*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.

Liu, P., Alias, B. S. & Mansor, A. N. (2025). The relationship between transformational leadership and teacher organizational commitment: Empirical evidence from China. *Humanities and Social Sciences Letters, 13*(1), 145–155.

Meyer, A., Hartung-Beck, V., Gronostaj, A., Krüger, S. & Richter, D. (2023). How can principal leadership practices promote teacher collaboration and organizational change? A longitudinal multiple case study of three school improvement initiatives. *Journal of Educational Change, 24*, 425–455. https://doi.org/10.1007/s10833-022-09451-9

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61–89.

Morales, J. C. (2022). Transformational leadership and teacher work motivation in private educational institutions. *International Journal of Research Publications, 105*(1), 578–614. https://doi.org/10.47119/IJRP1001051720223687

Suryadi, Y., Dewi, N. L. Y., Trisnawati, T. & Al Amin. (2024). The impact of transformational leadership on organizational performance and employee motivation. *Transforma Jurnal Manajemen, 2*(2), 65–76. https://doi.org/10.56457/tjm.v2i2.129

Tran, V. D., Huynh, T. T. V. & Le, T. A. D. (2023). Effects of principals' leadership styles on teachers' commitment in Vietnam. *International Journal of Evaluation and Research in Education, 12*(3), 1572–1581. https://doi.org/10.11591/ijere.v12i3.25225

Yongco, J. S. (2026). Impact of leadership styles on teacher performance and student achievement in Philippine secondary schools. *Discover Sustainability, 7*, 491. https://doi.org/10.1007/s43621-026-02794-w

Noor Aimie binti Othman
Fakulti Pendidikan Universiti Kebangsaan Malaysia
P161861@siswa.ukm.edu.my

Aida Hanim binti A. Hamid*
Pusat Kepelbagaian Pelajar & Pendidikan, Fakulti Pendidikan,
Universiti Kebangsaan Malaysia, 43600 Bangi, Selangor,
Malaysia
aidahanim@ukm.edu.my

*Corresponding Author: aidahanim@ukm.edu.my

Dihantar: 29 Julai 2026
Dinilai: 3 Ogos 2026
Diterima: 17 Ogos 2026
Diterbitkan: 1 November 2026