



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

i

**PENGARUH KEPIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEPUASAN
KERJA GURU-GURU SEKOLAH MENENGAH
KAJIAN AWAL DI DAERAH HULU PERAK
PERAK DARUL RIDZUAN**

NUZUL HARLINA BT ABDUL RAHMAN



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

**DISERTASI DIKEMUKAKAN BAGI
MEMENUHI SYARAT UNTUK MEMPEROLEHI
IJAZAH SARJANA PENDIDIKAN**

**FAKULTI PERNIAGAAN DAN EKONOMI
UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS**

2005



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi



PENGAKUAN

SAYA AKUI BAHAWA DISERTASI INI ADALAH HASIL KERJA SAYA SENDIRI
KECUALI PETIKAN DAN RINGKASAN YANG SETIAP SATUNYA SAYA
JELASKAN SUMBERNYA.

30 APRIL 2005


NUZUL HARNA BT ABDUL RAHMAN
200301263





Kertas projek yang bertajuk **“Pengaruh Kepimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Guru-Guru Sekolah Menengah:Kajian Awal Di Daerah Hulu Perak, Perak Darul Ridzuan”** oleh Nuzul Harlina Bt Abdul Rahman merupakan sebahagian daripada syarat untuk memenuhi keperluan bagi Ijazah Sarjana Pendidikan (Pengurusan Pendidikan) di Fakulti Perniagaan dan Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris.

Diluluskan oleh:

.....
Tuan Haji Nazirmudin Bin Ahmad
Fakulti Perniagaan dan Ekonomi
Universiti Pendidikan Sultan Idris
(Penyelia/Pemeriksa)



Tarikh:





PENGHARGAAN

Dengan nama A'ah Yang Maha Pengasih Lagi Maha Penyayang. Syukur ke hadrat Ilahi kerana dengan izinnya projek penyelidikan ini dapat disempurnakan.

Saya mengambil kesempatan ini untuk merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan terima kasih kepada Tuan Haji Nazirmudin Bin Ahmad selaku penyelia projek ini di atas segala bimbingan, nasihat, tunjukajar serta teguran yang amat berharga sepanjang menyiapkan projek ini. Ucapan terima kasih juga kepada Dr. Omar Abdul Karim, Profesor Datuk Dr. Mahzan Ayob, Profesor Dato Dr. Ishak Haron, Dr. Bhasah Abu Bakar, Dr Quek Bong Cheang dan semua Pensyarah Pascasiswazah Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjong Malim, yang telah memberi bimbingan dan tunjukajar selama pengajian (2002-2004) peringkat sarjana di universiti ini.

Penghargaan teristimewa buat ibu tersayang-*Hafsah bt Yaakub*, abah-*Abdul Rahman bin Awang Mat* (Allahyarham) dan adik-adik yang banyak memberi dorongan, sokongan moral serta doa restu yang tidak ternilai ertinya. Semoga projek penyelidikan ini akan menjadi pendorong kalian untuk lebih berjaya di masa hadapan.

Penghargaan tidak terhingga juga kepada semua guru dan rakan-rakan sekuliah di atas kerjasama yang diberikan. Terima kasih juga kepada semua kakitangan Pascasiswazah yang telah menghulurkan bantuan sepanjang tempoh pengajian saya.

Ucapan terima kasih juga ditujukan kepada semua pihak yang telah mengizinkan kajian ini dijalankan di sekolah-sekolah menengah di Daerah Hulu Perak serta guru-guru yang telah memberikan kerjasama di dalam mengumpul data kajian.

Akhir sekali, saya mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah menjayakan kajian ini secara langsung mahupun tidak, terutama kepada para responden. Tanpa kerjasama mereka, disertasi ini pasti tidak dapat disempurnakan.

Hanya Allah sahaja yang dapat membalas jasa kalian. Semoga usaha kecil ini mendapat keberkatan Allah.

Wassalam.

NUZUL HARLINA BT ABDUL RAHMAN

Universiti Pendidikan Sultan Idris





ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Kepimpinan Transformasional dan hubungannya dengan kepuasan kerja di kalangan guru-guru di Sekolah Menengah di Daerah Hulu Perak. Seramai 150 orang responden telah dipilih secara rawak mudah untuk kajian ini. Instrumen utama yang digunakan di dalam penyelidikan ini ialah soal selidik *Transformational Leadership Behavior Inventory* yang telah diubah suai oleh Aminuddin (1998) . Keputusan ujian Korelasi Pearson (r) mendapati terdapat hubungan yang signifikan di antara kepimpinan Transformasional dengan kepuasan kerja guru di dalam pentadbiran sekolah.





ABSTRACT

This study is aimed to identify the effects of transformational leadership and the relationship between teaching satisfaction and demographic factors in secondary schools in Hulu Perak. A hundred and fifteen respondents were chosen at random. The main instruments used in this study is “The Transformational Behavior Inventory” on the leadership questionnaire and the “Job Descriptive Index” on the job satisfactory. The Pearson correlation (r) test indicated that there is a significant relationship between the the element of transformational leadership) with the teaching satisfaction among teachers in Hulu Perak.





KANDUNGAN

Muka surat

PENGAKUAN	ii
PENGHARGAAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KANDUNGAN	vii
SENARAI JADUAL	xi
SENARAI RAJAH	xiii

BAB 1 PENDAHULUAN



1.1 Pengenalan	1
1.2 Latar Belakang Masalah	17
1.3 Pernyataan Masalah	21
1.4 Kepentingan Kajian	26
1.5 Objektif Umum	28
1.5.1. Objektif Khusus	28
1.6 Hipotesis Kajian	29
1.7 Batasan kajian	31
1.8 Definisi konsep	32
1.8.1 Kepimpinan Transformasi	34
1.8.2 Pengaruh	38
1.8.3 Pengetua	38



1.8.5 Kepuasan Kerja 38

BAB 2 SOROTAN LITERATUR

2.1 Pengenalan	40
2.2 Kajian-kajian berhubung kepuasan kerja dengan Kepimpinan Transformasi	42
2.3 Pendekatan Kepimpinan Transformasional	48
2.4 Kajian –kajian berhubung kepimpinan Transformasi dengan kepuasan kerja	50
2.4.1 Kajian-kajian lepas di antara Kepimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Guru di Malaysia	50
2.4.2 Kajian kajian lepas berhubung Kepimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Guru di Luar negara.	54

BAB 3 METODOLOGI

3.1 Pengenalan	59
3.2 Rekabentuk Kajian	60
3.3 Instrumen Kajian	61
3.4 Hipotesis Kajian	63
3.5 Jenis Maklumat Data	63
3.5.1 Maklumat Primer	65
3.5.2 Maklumat Sekunder	65
3.6 Analisis Data	68
3.7 Populasi	71
3.8 Persampelan	72

BAB 4 HASIL KAJIAN

4.1 Pengenalan	73
Analisis kajian	

BAB 5 KESIMPULAN DAN CADANGAN

5.1 Pengenalan	91
5.2 Tahap Pengaruh Kepimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Guru	92
5.3 Hubungan Kepimpinan Transformasional dengan Kepuasan Kerja (Korelasi Pearson)	92
5.4 Perbezaan Elemen Kepuasan Kerja Dengan dengan Kepimpinan Transformasional	93
5.5 Hubungan Kepimpinan Transformasional pengetua dengan dimensi kepimpinan transformasional	95
5.6 Hubungan antara elemen kepuasan kerja dengan kepuasan kerja guru	98
5.7 Perbandingan skor kepuasan kerja guru mengikut jantina	99
5.8 Cadangan dan kesimpulan	100

BIBLIOGRAFI 102

LAMPIRAN

A: Soal Selidik Kajian

B: Surat Kebenaran Bahagian Perancangan dan Pennyelidikan Dasar Pendidikan Kementerian Pendidikan Malaysia.

Senarai Jadual**Muka Surat**

1. Jadual 1 Ujian Rintis	64
2. Jadual 2 Taburan item	67
-Tahap Kepimpinan	69
-Tahap kepuasan kerja	69
- Magnitud Korelasi	70
3. Jadual 5 Taburan Responden Mengikut Jantina	74
4. Jadual 6 Taburan Responden Mengikut Bangsa	74
5. Jadual 7 Taburan Responden Mengikut Umur	75
6. Jadual 8 Taburan Responden Mengikut Akademik	75
7. Jadual 9 Taburan Responden Mengikut Kategori	76
9. Jadual 10 Min dan sisihan piawai Kepimpinan Transformasional	76
10. Jadual 11 Min dan sisihan piawai Kepuasan Kerja Guru	77
11. Jadual 12 Min dan sisihan piawai kepuasan kerja guru(jantina)	78
12. Jadual 13 Bilangan responden (Tahap Kepimpinan)	79
13. Jadual 14 Bilangan responden(Tahap Kepuasan Kerja)	79
14. Jadual 15 Bilangan responden (Tahap-Jantina-kepuasan)	80
15. Jadual 16 Hubungan antara kepimpinan dengan kepuasan	81
16. Jadual 17 Hubungan dimensi dengan kepimpinan pengetua	82
17. Jadual 18 Hubungan elemen kepuasan dengan kepuasan kerja guru	86
18. Jadual 19 Ujian T-kepuasan kerja berdasarkan jantina	89

Senarai Rajah

Rajah	Perkara	Muka Surat
1	Model Hubungan Kepimpinan Transformasional	59
2	Kerangka Konseptual	58



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan



Pendidikan adalah merupakan kepentingan awam dan sektor utama dalam pembangunan negara. Kementerian Pendidikan telah menetapkan bahawa matlamat pembangunan sistem Pendidikan negara untuk menghadapi alaf ke 21 adalah untuk :

- i. menzahirkan sistem Pendidikan berkualiti dunia, dan
 - ii. menjadikan Malaysia sebagai pusat kecemerlangan Pendidikan
- (Abdul Syukur Abdullah, 1998).

Pelan Pembangunan Pendidikan 2001-2010 dirangka berasaskan Dasar Wawasan Negara untuk melahirkan bangsa Malaysia yang berdaya tahan, membangun dan meningkatkan





daya saing antarabangsa, menggalakkan masyarakat yang saksama, membangunkan ekonomi berasaskan pengetahuan dan mengekalkan pertumbuhan ekonomi serta memperkukuhkan pembangunan sumber manusia.

Pembangunan Pendidikan 2001-2010 bertujuan memastikan semua warganegara Malaysia memperolehi peluang pendidikan yang sama dari segi akses, ekuiti dan kualiti. Dalam pada itu penekanan diberikan kepada peningkatan tahap kecekapan serta keberkesanan pengurusan sekolah. Tahap kecekapan dan keberkesanan pengurusan pendidikan dipertingkatkan untuk mewujudkan pendidikan bertaraf dunia.

Strategi perlaksanaannya termasuklah perluasan pengupayaan (*empowerment*) pada peringkat sekolah, peningkatan kepimpinan pengajaran, pengurusan dan pembangunan personnel, infrastruktur, penyelidikan dan pembudayaan konsep '*learning organization*'. Selain itu aspek akauntabiliti, '*self directedness*', motivasi dan kepimpinan efektif pada peringkat sekolah juga akan diberi perhatian.

"Kualiti dan kecemerlangan merupakan tuntutan awam pembangunan sistem Pendidikan. Justeru pendekatan kepengetuaan yang berkesan akan dapat memastikan usaha-usaha strategik yang boleh meningkatkan keupayaan dan kemampuan sistem Pendidikan dapat dilaksanakan dengan berkesan. Usaha-usaha meningkatkan keupayaan dan kemampuan pengurus Pendidikan akan dapat memastikan kualiti Pendidikan mencapai tahap kualiti yang tinggi dan cemerlang dan seterusnya memastikan sistem tersebut bertapak kukuh untuk menghadapi cabaran-cabaran dalam abad ke 21 ini"

(Abdul Syukur Abdullah, 1998)





Kepentingan amalan kepengetuaan yang berkesan dapat diperlihatkan melalui amanat Tahun Baru 2001 Menteri Pendidikan Malaysia pada 11 Jan 2001. Salah satu fokus yang dibangkitkan ialah mengenai kecemerlangan sekolah. Peliau telah mengutarakan program kepengetuaan yang dianjurkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia :

“Dalam banyak kes kecemerlangan sesebuah sekolah dari segi prestasi akademik mahupun kejayaan dalam bidang kokurikulum amat bergantung kepada daya kepimpinan pengetuanya”.

(Tan Sri Musa b. Mohamad)

Menyedari hakikat tersebut, Kementerian Pendidikan Malaysia telah merangka program latihan persediaan kepimpinan dan pengurusan pendidikan di bawah Program Diploma Pengurusan Dan Kepemimpinan Pendidikan (Versi Kelayakkan Professional Kepengetuaan Kebangsaan) atau NPQH untuk pegawai-pegawai pendidikan yang berpotensi sebagai pemimpin dan pengurus sekolah. Menurut dapatan temuduga yang dijalankan didapati bahawa program ini adalah lebih baik kerana ia dapat menyediakan pelapis pengurus pendidikan yang cekap kepada pengetua sekolah pada jangka masa pendek manakala pada jangka masa panjang ia menyediakan calon pengetua yang berketrampilan, berkemahiran dan berpengalaman.

Justeru itu, jelas di sini bahawa kepimpinan pengetua yang cemerlang akan melahirkan sekolah yang cemerlang. Kredibiliti pengetua yang mantap dan tidak mudah goyah ini, akan menjadi paksi kepada hala tuju sekolah yang efektif dan berkesan dalam usaha menjayakan misi dan visi sekolah.





Pengetua sekolah mesti berupaya menentukan satu proses budaya kerja cemerlang di kalangan warga sekolah berdasarkan kesesuaian persekitaran. Hal ini ditegaskan oleh Gribben (Razali: 1990) seperti berikut;

“Kepimpinan adalah satu proses mempengaruhi ke atas kumpulan dalam satu situasi dan masa yang khusus yang dapat merangsang mereka untuk secara rela hati bagi mencapai matlamat bersama.”

(Razali:1990)

Ini memberi gambaran bahawa pengurus sekolah mestilah memiliki satu corak kepimpinan yang boleh mendorong warga sekolah bersama-sama berusaha mencapai matlamat untuk cemerlang. Perkongsian idea dan adanya toleransi di antara warga sekolah dan pihak pentadbiran sekolah akan dapat menggerakkan organisasi sekolah dalam mencapai matlamat yang disasarkan.



Kepimpinan pengetua sekolah haruslah memiliki keupayaan untuk;

“ winning the hearts and minds of people to achieve a common purpose. One wins the hearts of people first by winning their trust, respect and confidence in you as their leader. Second ,by making them feel wanted, valued, listened to and recognised; by generating feelings of ownership, ,commitment, and involvement; by giving them pride in themselves, their job and their organisation. One wins the minds of people by giving them clear direction and expectations and establishing firm distinct boundaries within which to operate. To win the full acceptance of one's follower one has to win both their hearts and their minds, and once won, to work hard to keep them there”.

(David Gilbert-Smith, 1991:25-2)

Pengetua sekolah adalah orang yang penting di sekolah kerana beliau merangkap ketua, pengurus dan pemimpin dan sebagai tunggak sekolah sewajarnya beliau





mempunyai keupayaan mempengaruhi guru-guru melaksanakan tugas-tugas sekolah secara sukarela.

Keupayaan seperti inilah yang membezakan seorang pengetua dengan pengetua yang lain.

“Peranan pengetua menjadi penting kerana tugas utamanya adalah untuk memastikan “core business” sekolah dapat dilaksanakan dengan jayanya.”

(Dr.Haji Ishak Bin Min, 2003)

Justeru itu kecemerlangan atau kejayaan sebuah sekolah banyak dipengaruhi dan disebabkan oleh kepemimpinan pengetua/guru besar yang berkesan. Ini bermakna pengetualah yang dapat menggerakkan sekolah itu maju ke hadapan untuk mencapai kecemerlangan dalam akademik dan kegiatan ko-kurikulum atau mundur ke belakang sebagai sebuah sekolah yang tidak berkesan.

“In many ways the school principal is the most important and influential individual in any school, the climate for learning, the level of professionalism and morale of teacher and the degree of concern for what students may or may not become.....if a school is a vibrant, innovative, child-centered place; if it has a reputation for excellence in teaching; if students are performing to the best of their ability one can almost always point to the principal's leadership as the key to success.”

(Sergiovanni, 1995:83)

Oleh yang demikian, Jawatankuasa Mengkaji Taraf Pelajaran di sekolah sekolah Kementerian Pelajaran Malaysia (1982) telah menyarankan bahawa peranan utama kepemimpinan pengetua mestilah:





"....cekap dan banyak menghabiskan masa mengelolakan aktiviti pembelajaran di sekolah-sekolah. Mengekalkan penyeliaan sekolahnya dengan cara yang berkesan, bertindak sebagai pakar runding, penasihat dan koordinator bagi program-program pengajaran dan pembelajaran di sekolah dan perlu juga menghabiskan masa yang lebih dalam aktiviti-aktiviti professional guru dan pelajar, dan jangan hanya bekerja semata-mata sebagai pentadbir yang berkurung di bilik mengeluarkan arahan dan surat-surat arahan dan surat-surat siaran."

(Kementerian Pendidikan Malaysia, 1982:6)

Pernyataan di atas jelas menunjukkan terdapat perubahan yang besar dalam tugas utama pengetua iaitu daripada pemimpin pentadbiran kepada pemimpin pengajaran. Jelas di sini dalam konteks untuk mencapai kecemerlangan dalam pendidikan pada alaf baru ini, pengetua atau guru besar harus mempunyai dua peranan sebagai pemimpin pengajaran dan pemimpin pentadbiran.



Menurut Sharil @ Charil Marzuki (1997:74) mengatakan bahawa peranan pengetua dalam kepemimpinan pengajaran adalah meliputi menyelia, membuat cerapan dan memotivasikan guru-guru dalam pengajaran, bertindak sebagi pakar rujuk, membimbing dan tunjuk ajar kepada guru-guru dalam pengajaran, kurikulum, penggunaan alat bantu mengajar dan pengurusan kelas, dan pencapaian matlamat dan misi sekolah. Ini telah disokong oleh Hussin Mahmood (1993: 36) yang mengatakan:

"Tanggungjawab ini termasuklah mengadakan falsafah sekolah, mengadakan natlamat dan objektif sekolah, membimbing para guru supaya kecekapan mereka dalam pengajaran dan lain-lain bidang kurikulum dapat dipertingkatkan. Di samping itu juga guru besar seharusnya melaksanakan program perkembangan staf, menyelaras segala aktiviti pendidikan serta lain-lain usaha yang dijalankan oleh pihak sekolah."





Menurut Abas Awang (1999), pengetua yang berkesan memiliki ciri-ciri profesional seperti berikut:

1. Mengenal penyakit (masalah persekolahan)
2. Mengenal pasti ubatnya (penyelesaian masalah)
3. Mengetahui tempoh memerlukan rawatan (jangka masa masalah dapat ditangani)
4. Mempunyai etika yang tinggi
5. Memahami teori-teori yang berkaitan dengan kerjayanya.
6. Berilmu
7. Berkemahiran dalam bidang tugasnya
8. Bersikap positif dan yakin



Beliau seterusnya mengutarakan pelbagai kemahiran yang perlu ada pada

seseorang pengetua yang berkesan iaitu kepemimpinan yang berkesan, pengurusan kurikulum, ko-kurikulum, sumber dan kewangan, perancangan strategik, kemahiran berkomunikasi, memotivasi, pemantauan, penilaian, membuat keputusan, TQM dan ISO 9000.

Melalui kemahiran-kemahiran ini, pengetua akan mempunyai piawai dalam pengurusannya dan ada fokus untuk dilaksanakan. Berdasarkan (mesyuarat GERALAN Pengetua Berkesan pada 5 Mac 1998) mengatakan bahawa ciri-ciri pengetua yang berkesan mengikut model Malaysia adalah seperti berikut:

- a. Mengamalkan cara berkomunikasi yang cekap



- b. Prihatin terhadap hubungan kemanusiaan
- c. Prihatin dan peka tentang perbezaan budaya dan adab resam masyarakat
- d. Mempunyai wawasan yang jelas
- e. Berjaya mewujudkan persekitaran pendidikan yang dinamik
- f. Menerima tugas sebagai satu profesion
- g. Membuat keputusan secara konsensus
- h. Memanfaatkan penggunaan teknologi maklumat
- i. Ketrampilan lain:
 - ketrampilan pentadbiran yang menganalisis masalah secara berkesan, membuat pertimbangan yang saksama dalam mengurus dan membuat keputusan.
 - ketrampilan peribadi yang menilai pendidikan secara jelas, mempunyai minat dan motivasi yang tinggi serta menjaga perawakan diri.

Bagi menghadapi cabaran-cabaran dan harapan pada masa depan, di mana dunia pendidikan akan terus berubah sesuai dengan kemajuan zaman dan dunia tanpa sempadan, langit terbuka, penggunaan komputer dan teknologi maklumat di sekolah, ditambah pula dengan seribu satu macam karenah pentadbiran, guru dan masalah pelajar, maka pengetua yang berkesan pada masa depan hendaklah mempunyai ciri-ciri yang berikut:



1. ' Mempunyai kualiti kepimpinan.
2. Mempunyai kemahiran dan ketrampilan dalam bidang teknikal, kemanusiaan, pendidikan, budaya dan simbolik.
3. Berwawasan kreatif dan inovatif.
4. Mempunyai kemahiran komunikasi dan motivasi.
5. Mempunyai kemahiran membuat keputusan dan penyelesaian masalah.
6. Mempunyai kecergasan fizikal dan kestabilan emosi.
7. Beriman dan bermoral.

Oleh itu, pengetua yang berkesan perlu mempunyai pelbagai kemahiran dan ketrampilan dan berkeupayaan untuk menghadapi cabaran dan masalah-masalah sekolah secara profesional dan berkesan. Mengikut Edmonds (1979), kepemimpinan pengetua yang berkesan membolehkan "*principals make difference*". Manakala Mortimore (1995), mengatakan salah satu faktor sekolah berkesan ialah pengetua yang mempunyai kepimpinan profesional iaitu pengetua yang mempunyai sikap yang tegas dan bermatlamat. Ia juga mengamalkan pendekatan bersama dan permuafakatan 'rumah-sekolah' seperti dalam soal-soal pembelajaran pelajar dan membuat keputusan. Kepimpinan profesional juga menekankan keunggulan pengetua itu sendiri sebagai pemimpin untuk menangani pelbagai masalah di sekolah.

Mengikut Sergiovanni (1995:85), seseorang pengetua yang berkesan perlu mempunyai lima kemahiran iaitu:



1. Kemahiran teknikal.
2. Kemahiran manusia.
3. Kemahiran pendidikan.
4. Kemahiran simbolik.
5. Kemahiran budaya.

Kemahiran teknikal bermaksud pengetua boleh memainkan peranan sebagai jurutera pengurusan (*management engineer*) (Sergiovanni, 1995:93). Ia perlu cekap dan mahir memanipulasikan strategi dan keadaan untuk menjamin keberkesanan yang maksimum dan optimum bagi menyelesaikan masalah-masalah berhubung pengajaran dan pembelajaran, disiplin guru, kekurangan komitmen guru dan sebagainya. Kemahiran ini termasuklah kemahiran merancang, pengelolaan, penjadualan dan penyelarasan, takwim, masa dan organisasi sekolah.

Kemahiran manusia bermaksud pengetua berkesan berperanan sebagai jurutera manusia (*human engineer*)(Sergiovanni; 1995:3). Ini bermakna pengetua perlu mempunyai kemahiran kemanusiaan yang tinggi, mahir dan cekap dalam aspek perhubungan manusia seperti perhubungan individu dan mampu memotivasikan stafnya. Salah satu masalah yang dihadapi di sekolah pada masa ini ialah kurangnya wujud hubungan baik dan mesra antara pengetua dengan guru, guru dengan guru, dan guru dengan pelajar. Selain itu wujudlah masalah seperti kurang komitmen, ketidakhadiran bertugas dan perasaan '*burn out*' di kalangan guru-guru yang juga menggambarkan pengetua kurang berjaya memotivasikan guru-gurunya. Bagi menangani masalah ini,



pengetua perlu mempunyai kemahiran motivasi untuk membina dan mengekalkan moral yang tinggi di kalangan staf dengan memberi penghargaan dan sokongan, di samping menggalakkan serta melibatkan stafnya dalam membuat keputusan.

Kemahiran pendidikan bermaksud, seseorang pengetua adalah menjadi pemimpin atau pengamal klinikal (*Clinical Practitioner*)(Sergiovani:1995:93). Ini bermakna seseorang pengetua yang berkesan mesti pakar dalam pendidikan, ia akan bertindak sebagai pakar rujuk dalam kurikulum pendidikan. Ia juga bertindak sebagai agen perubahan dalam penggunaan teknologi dalam pendidikan dan membuat pencerapan guru dalam kelas. Kemahiran-kemahiran ini penting bagi menangani masalah berkaitan dengan pengajaran dan pembelajaran guru dan pelajar dan pengetua sepatutnya bertindak sebagai 'super teacher' kepada guru dan pelajarnya.



Kemahiran simbolik bermaksud pengetua sebagai ketua (Sergiovani:1995:93), di mana pengetua yang berkesan akan berada di sekolah sepanjang masa, membuat 'rondaan' di kawasan sekolah, melawat bilik darjah, mengenali dan mengetahui masalah pelajar, mewujudkan perpaduan bagi mencapai visi dan misi sekolah, mengetuai upacara rasmi di sekolah. Melalui kemahiran ini, pengetua dapat menangani masalah yang berlaku di sekolah seperti masalah dalam bilik darjah, masalah disiplin pelajar dan kelakuan yang tidak sihat.

Kemahiran budaya bermaksud, seseorang pengetua adalah memainkan peranan sebagai pemimpin agama (*High Priest*) (Sergiovani, 1995:93). Ini bermakna pengetua





perlu mencari, mentafsir dan memperkukuhkan nilai, kepercayaan dan unsur budaya yang dapat menjadi sekolah berkesan. Peranan pengetua termasuklah mewujudkan visi dan misi sekolah, mewujudkan simbol-simbol sekolah, mewujudkan sosialisasi di antara guru dan pelajar dan mengadakan upacara memberi hadiah atau penghargaan kepada guru dan pelajar yang telah mencapai kejayaan. Pengetua dapat melahirkan budaya sekolah atau sekolah berwatak yang perlu diikuti oleh guru-guru dan pelajar-pelajar bagi menangani masalah disiplin pelajar.

Pengetua sering dibayangkan sebagai seorang yang menentukan jatuh bangunnya sesebuah sekolah. Fred M. Hechinger, (dlm David & Thomas 1989:17) membuat rumusan seperti berikut:



"Saya tidak pernah melihat sekolah yang baik dipimpin oleh pengetua yang lemah atau sekolah yang lemah dipimpin oleh pengetua yang baik. Saya telah melihat sekolah yang lemah bertukar menjadi sekolah yang cemerlang dan malangnya terdapat juga sekolah yang cemerlang merosot dengan teruknya. Dalam setiap kes, jatuh bangunnya sesebuah sekolah boleh dikesan melalui kualiti kepimpinan pengetuanya"

"Oleh kerana sekolah merupakan organisasi yang bersifat normative, kepimpinan merupakan alat yang paling efektif bagi mengurus dan menambah baik sekolah. Kepimpinan merupakan satu bentuk istimewa bagi mengajak orang lain, secara sukarela menukar tabiat mereka seperti tindakan, sikap dan andaian-andaian.

(Greenfield, 1995; 75)

Memandangkan pentingnya kepimpinan, maka timbullah beberapa teori kepimpinan. Antaranya ialah Teori Kepimpinan Transformasi (*Transformational Leadership Theory*) (Bass 1985, Bass & Avolio 1990) dan Teori Kepimpinan Pengajaran



(*Instructional Leadership Theory*) (Hallinger & Murphy 1985, Heck et. al.1990, Krug 1992).

Teori Kepimpinan Transformasi merupakan teori terkini yang paling diminati oleh penyelidik-penyelidik. Keadaan ini berlaku kerana dikatakan dengan mengamalkan teori ini seorang pemimpin boleh mengubah persepsi dan motivasi orang bawah serta membawa kepada kecemerlangan organisasi (Bass 1985). Teori Kepimpinan Pengajaran pula dikatakan satu teori khusus untuk diamalkan pemimpin-pemimpin sekolah, di mana pengamalan teori ini akan menjadikan sekolah berkenaan lebih berkesan (Hallinger & Murphy, 1985).

Keberkesanan kepimpinan transformasi didakwa sebagai melebihi jangkaan, dan mengatasi tingkah laku kepimpinan bertimbang rasa dan penjelasan struktur (*initiating structure*) (Seltzer dan Bass, 1990). Manakala Teori Kepimpinan Pengajaran pula dikatakan sebagai kunci keberkesanan sekolah (Deboise, 1984). Dapatan-dapatan kajian telah mencadangkan kepimpinan pengajaran yang menentukan pencapaian sesebuah sekolah. Namun begitu Brandt (1992) menyatakan bahawa yang lebih sesuai pada masa ini ialah Kepimpinan Transformasi. Kenyataan ini disokong oleh Leithwood (1992; 8) yang menyatakan:

“Kepimpinan pengajaran merupakan idea yang telah mencorakkan sekolah dengan baik dalam tahun-tahun 1980-an sehingga awal 1990-an. Tetapi inisiatif-inisiatif yang menjuruskan kepada amalan-amalan pengurusan yang lebih sesuai dengan sekolah yang dipercayai mampu menjadi imej yang dominant dalam pentadbiran sekolah sekurang-kurangnya dalam tahun-tahun 1990-an.”

Pada asalnya konsep Kepimpinan Transformasi ini telah dikemukakan oleh Burns (1978) dan kemudian diperhalusi oleh Bass (1985) Kepimpinan Transformasi iaitu ciri-ciri kepimpinan yang ada di dalamnya mengandungi sifat-sifat karismatik, iaitu ciri-ciri dan tingkahlaku unggul pemimpin, sifat-sifat keupayaan membangkitkan inspirasi, kebolehan merangsang intelektual dan bersifat timbang rasa secara individu.

Kepimpinan Pengajaran merupakan idea yang telah mencorakkan sekolah dengan baik dalam tahun-tahun 1980an sehingga awal 1990an. Tetapi inisiatif-inisiatif bagi menstrukturkan semula sekolah bagi menghadapi abad ke 21 telah menjadikan kepimpinan bentuk ini dilihat sebagai ketinggalan zaman. Kepimpinan Transformasional menjurus kepada amalan-amalan pengurusan yang lebih sesuai dengan sekolah dan dipercayai mampu menjadi imej yang dominan dalam pentadbiran sekolah sekurang-sekurangnya dalam tahun-tahun 1990an.

Kirby et. al. (1992) telah mengesahkan bahawa kepimpinan transformasional juga sebenarnya wujud di sekolah. Beliau membuat kajian bertujuan untuk mengetahui sejauhmanakah Kepimpinan Transformasional ini memberi kesan kepada kepuasan dan keberkesanan pemimpin berbanding Kepimpinan Transaksional. Beliau mendapati guru-guru lebih menyukai kepada Kepimpinan Transformasional. Guru-guru juga mengakui bahawa inspirasi mereka muncul kerana tindakan pemimpin, dan bukan kerana faktor-faktor lain. Tindakan-tindakan pemimpin transformasional, yang dianggap sebagai pemimpin luarbiasa boleh membangkitkan komitmen guru-guru di sekolah.



Kajian Ishak Sin (2001) mendapati bahawa Kepimpinan Transformasional adalah merupakan salah satu pembolehubah yang berupaya menjadi peramal kepada komitmen guru terhadap sekolah dan kepuasan kerja guru, di mana kepimpinan ini meyumbang kepada kebolehubahan komitmen terhadap sekolah. Secara tidak langsung pengetua yang mempunyai ciri-ciri kepimpinan ini akan cuba menjana idea untuk meningkatkan keupayaan subordinat melalui rujukan kepada idea-idea perubahan yang tinggi.

Pengetua yang mempunyai elemen kepimpinan transformasi ini percaya mereka boleh mendorong subordinat supaya mengubah nilai dan sikap kakitangan atau pekerja bawahannya dengan adanya komitmen terhadap matlamat organisasi yang jelas. Bukan setakat itu sahaja, malah dengan gaya kepimpinan sebegini, pengetua diharap dapat membangkitkan dan mengekalkan komitmen guru terhadap organisasi, efikasi guru dan kepuasan kerja di sekolah.



Ini diperlihatkan melalui kajian oleh Podsakoff et.al. (1996) dalam satu kajian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh Kepimpinan Transformasional ke atas kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi telah mendapati Kepimpinan Transformasional mempunyai pengaruh yang kuat ke atas pembolehubah kriteria berkenaan.

Jelas di sini gaya kepimpinan transformasi berupaya membantu pengetua menjadi individu yang lebih prihatin dan bijak membaca kemahuan anak bawahnya dan berupaya





memberikan buah fikiran sekiranya diperlukan dalam menjana idea-idea ke arah meningkatkan profesionalisme keguruan dan organisasi sekolah itu sendiri.

Hipp (1996) pula mendapati Kepimpinan Transformasional mempunyai perkaitan dengan efikasi guru. Beliau mencadangkan bahawa tingkahlaku Kepimpinan Transformasional akan mengukuhkan dan mengekalkan efikasi guru. Dapatan ini disokong oleh Ross (1999) yang mendapati efikasi guru mempunyai perkaitan dengan Kepimpinan Transformasional.

Sehubungan dengan itu, kepuasan kerja di kalangan guru juga merupakan faktor penting untuk meningkatkan keberkesanan dan kecemerlangan sesebuah sekolah. Guru-guru harus mempunyai tahap kepuasan kerja yang tinggi di dalam suasana persekolahan yang terancang. Dan orang yang bertanggungjawab dalam usaha membentuk kesepakatan ini adalah pengetua.

Ini dibuktikan melalui kajian yang dibuat oleh Chu (1993) untuk mengetahui adakah terdapat perkaitan antara kepuasan kerja guru dengan gaya Kepimpinan Transformasional pengetua di sekolah menengah vokasional swasta di Taiwan. Beliau menyimpulkan bahawa kepimpinan transformasional merupakan pengamal terbaik dan menyumbang peratusan yang tinggi kepada varians kepuasan kerja guru.

Jelasnya di sini, pengetua yang mempunyai elemen kepimpinan transformasional, ia harus mengenal pasti peluang-peluang baru kepada sekolah, membentuk,





menghubungkan dan mengilhamkan guru-guru dengan visi masa depannya dan membentuk kata sepakat tentang matlamat misi dan visi sekolah. Sekiranya dilihat dari aspek kepimpinan pula, kepimpinan pengetua dengan stail kepimpinan transformasional ini, memberikan pengaruh yang besar terhadap keberkesanan sekolah malah turut menentukan tahap kepuasan kerja guru, pengetua harus bijak memanipulasikan keadaan agar sebarang keputusan yang diambil mendatangkan kebaikan kepada organisasi sekolah.

1.2 Latar belakang masalah

Roland Barth (dalam Sergiovanni, 1985) menghuraikan peranan pengetua dengan panjang lebar;



"The principal is ultimately responsible for almost everything that happens in school and out. We are responsible for personnel-making sure that employees are physically present and working to the best of their ability. We are in charge of program –making sure that teachers are teaching what they are supposed to and children are learning it."



Secara langsung tuntutan sedemikian memerlukan seorang pengetua yang mempunyai ketrampilan sebagai seorang pemimpin dan pengurus organisasi yang cemerlang dan berkesan. Mengikut Burns (1978) definisi Kepimpinan Transformasional ialah;

.....while more complex, is more potent. The transforming leader recognizes and exploits an existing need or demand of a potential follower. But beyond that, the transforming leader looks for potential motives in followers, seeks to satisfy higher needs and engages the full persons of the follower. The result of transforming leadership is relationship of mutual stimulation and evaluation that converts followers into leader... (ms.4)





Berdasarkan takrifan ini, kepimpinan transformasional mengiktiraf dan mengeksploitasi keperluan dan kehendak pengikutnya. Di samping itu juga, kepimpinan transformasional mencuba untuk memenuhi keperluan unggul pengikutnya yang akhirnya akan membantu melahirkan pemimpin baru. Bass (1990) menggambarkan kepimpinan transformasional ini sebagai memiliki prestasi dan keupayaan kepimpinan yang sangat luar biasa, pemimpin berupaya membangkitkan kesedaran pengikutnya ke arah merealisasikan kepentingan organisasi di samping membantu mereka meneroka dan menjangkau lebih daripada kepentingan peribadi.

Bass (1995) mengatakan bahawa kepimpinan transformasional wujud dalam semua peringkat kerana :



... *Transformational leadership is more likely to emerge in times of stress and disorganization, and in organizations more open to growth and change.*



(Bass:1985:xiv)

Namun begitu pada tahap sekolah dan realitinya, kewujudan kepimpinan transformasional agak lambat. Ini adalah kerana kekaburan di kalangan guru dan pengetua akan makna dan tafsiran undang-undang, prosedur dan peraturan yang bersangkutan dengan jawatan dan perjawatan mereka. Oleh yang demikian, lahirlah guru dan pengetua yang bersifat pak turut, budaya kerja 'red tape' dan terlalu bertumpu kepada 'conformity'.



Malah persoalan ini pernah dibangkitkan oleh Wan Zahid (1993) katanya:

“Ada guru besar dan pengetua pula menunggu arahan dan surat pekeliling diturunkan sebelum bertindak, kenapakah wujud budaya yang lesu ini, budaya menunggu, budaya surat pekeliling dan arahan, budaya pak turut dan lain-lain lagi yang melemahkan Reformasi Pendidikan yang diharapkan daripada berlaku? (m.s 30)”

Cabaran pengetua yang paling penting di dalam sekolah dalam abad ke 21 adalah banyak menguji dari segi kemampuan pengetua untuk mengurus dan mentadbir sekolah serta pendekatan yang diambil untuk menangani permasalahan yang timbul. Cabaran-cabaran tersebut berupa komitmen guru terhadap pendidikan. Masalah disiplin sekolah, masalah prasarana sekolah, hubungan dengan komuniti, mengekalkan kecemerlangan sekolah dan hubungan pengetua dengan guru dan murid.

Komitmen guru yang kian luntur dan masalah disiplin pelajar serta beban mengajar memang amat berat bagi golongan guru. Namun demikian, ramai guru pada hari ini lebih memandangkan tugas guru sebagai mengajar ilmu pengetahuan dan bukan sebagai pendidik. Terdapat juga sebilangan kecil guru lebih berminat menjalankan kerja sambilan untuk menambahkan pendapatan daripada melatih murid dalam gerak kerja ko-kurikulum atau memberikan kelas tambahan. Di sini pengetua harus bijak menangani isu supaya minat dan motivasi guru itu dapat disemai dengan apa jua cara sekalipun.



Selain itu juga, guru tidak mendapat sokongan yang padu dan mantap daripada pihak atasan. Malah golongan guru kerap kali dibelenggu oleh dilema dan tekanan ekoran masalah disiplin pelajar oleh pelbagai pihak-ibu bapa, masyarakat, media, dan polis. Ini diperlihatkan apabila peratusan disiplin pelajar merosot atau kes pelajar terlibat dengan kegiatan haram di sekolah yang berlaku di luar kawasan sekolah, guru dan pihak sekolah dipersalahkan. Media sering mengeksploitasikan keadaan ini untuk disensasikan dan imej guru akan dipandang rendah oleh masyarakat, (Nanyang Siang Pau 12.7.2000).

Pengetua harus berani mengorak langkah yang drastik untuk menangani isu disiplin sekolah kerana secara tidak langsung ia merupakan refleksi kepada kepimpinan yang lemah. Untuk itu, pengetua perlu membuat rangkaian dengan kerjasama ibu-bapa, membentuk '*team work*' yang baik dengan guru untuk memastikan agenda sekolah terlaksana dan proses pengajaran dan pembelajaran berlangsung tanpa sebarang gangguan.

Dalam pada itu juga hubungan yang baik dengan guru dan pelajar merupakan satu cabaran kepada pengetua sekolah. Pengetua yang tidak mahir dalam hubungan perseorangan akan menghadapi masalah untuk mendapatkan kerjasama para guru dan pelajar. Guru-guru yang tidak puas hati dengan pengetua sukar berkomunikasi dengan pengetua untuk meningkatkan prestasi di sekolahnya. Manakala, pengetua yang tidak





rapat dengan pelajar tidak dapat memahami masalah pelajar di sekolah. Pelajar juga akan hilang rasa hormat terhadap pengetua.

Menurut cadangan seorang pengetua cemerlang, hubungan pengetua dengan guru harus bermula dengan cara 'lembut' dan kemudiannya 'keras'. Maksudnya pengetua harus mempunyai baik sangka terhadap guru, dan melayani semua guru dengan adil dan mesra. Tetapi sekiranya jika ada guru yang ingkar atau gagal melaksanakan tanggungjawabnya, tindakan tegas haruslah diambil.

1.3 Pernyataan masalah

Hampir semua literatur bersabit kajian sekolah berkesan telah memperlihatkan hubungan yang erat diantara keupayaan kepimpinan atau pengurusan seseorang pengetua dengan output yang dihasilkan oleh sekolah tersebut (Edmonds 1979; Goodlad 1983; Duttweiler 1990 dan Sergiovanni 1995).

Hakikat ini menuntut agar amalan kepengetuaan yang berkesan diselarikan dengan tekanan-tekanan seperti melahirkan tenaga manusia yang mahir dan berpengetahuan tinggi, mempertingkatkan kualiti pendidikan agar selari dengan perubahan teknologi dan berupaya memenuhi permintaan pasaran, menghasilkan output kerja yang setimpal dengan peningkatan gaji.



Kualiti kepemimpinan dinamik pengetua mempunyai hubungan positif dengan keberkesanan sekolah. Menurut Zaidatol Akmaliah (1999), kejayaan sesebuah organisasi sekolah dan gaya kepemimpinan adalah berkait rapat. Kepemimpinan pengetua memberi kesan kepada pencapaian murid dan kesanggupan guru dan mendorong kepada kejayaan yang lebih (Ibrahim Mamat, 1998). Zainab Abidin (1999) mengatakan bahawa gaya kepemimpinan pengetua sekolah memberi impak yang besar terhadap kepuasan kerja guru dan keberkesanan sekolah.

Walau bagaimanapun terdapat juga pengetua yang hanya berperanan sekadar memenuhi keperluan untuk 'hidup' (*survival*). Dalam konteks ini pengetua hanya menjalankan peranannya sekadar memenuhi keperluan serta merta. Aktiviti ini termasuklah bermesyuarat, berinteraksi dengan ibu bapa atau guru, menjawab telefon dan melakukan kerja-kerja pejabat yang rutin. Aktiviti ini memakan masa sebahagian besar waktu pengetua, kerja-kerja yang berkaitan dengan penyeliaan dan kawalan sekolah kurang diutamakan. Perancangan dibuat agak mendadak dan untuk jangka masa yang pendek. Kebiasaannya, ini merupakan ciri tingkah laku kepimpinan yang autokratik (Hussin mahmod, 1992).

Hasil pemerhatian oleh penyelidik sendiri, di beberapa buah sekolah di Hulu Perak, akibat daripada kepimpinan pengetua yang bersifat '*autokratik*', ternyata ia memberikan tekanan kepada guru-guru dalam menjayakan visi dan misi sekolah. Ia mengakibatkan suasana kerja guru menjadi agak tertekan dan proses pengajaran dan pembelajaran menjadi begitu kaku. Ia berpunca daripada pihak pentadbiran sekolah yang



begitu '*rigid*' dan 'bersifat kuku besi' dalam menangani isu-isu yang berkaitan dengan kecemerlangan sekolah. Di sini pihak sekolah memerah usaha guru semaksimum yang mungkin tanpa memikirkan kesan daripada tindakan ini, ia mengakibatkan guru akan mula merasa tidak minat kepada sekolah dan melumpuhkan semangat guru, ditambah pula dengan karenah birokrasi dan tugas pengkeranian yang terpaksa dilakukan oleh guru berkenaan. Sekiranya dalam permasalahan di peringkat akar umbi tidak diperkirakan, ini akan mengakibatkan guru-guru mengambil tindakan nekad dengan membentuk kumpulan sendiri dan bertindak di luar kawalan pengetua. Jika keadaan ini tidak ditangani segera ia pasti menjejaskan prestasi sekolah malahan mengakibatkan prestasi guru yang terbabit berada di bawah tahap yang sewajarnya dalam memberikan perkhidmatan pendidikan yang berkualiti.



Masalah yang dihadapi sekarang ialah kepuasan kerja guru di negara kita tidak

mencapai tahap yang memuaskan (Wong & Ee, 1993). Hampir sebahagian besar guru mengalami tekanan di tempat kerja berikutan daripada beban tugas yang melampau dan mengalami '*burn out*' pada tahap tertentu dalam pengalaman pekerjaan mereka (Coleman, 2000). Guru seringkali mengalami masalah kekurangan masa untuk menyelesaikan kerja mereka. Kebiasaannya, setiap guru terpaksa mengajar lima hingga enam kelas, membuat persediaan mengajar, menyemak buku latihan dan kerja-kerja lain yang berkaitan dengan pengajaran. Selain kerja rutin, guru juga wajib melaksanakan kerja dan tanggungjawab perkeranian seperti mengisi borang, menaip surat, menyediakan minit mesyuarat serta menjadi penasihat-penasihat persatuan, permainan kelas dan sukan (Lim Kwee Ling, 2001).



Terdapat di kalangan guru yang memohon untuk bersara awal dan meninggalkan perkhidmatan keguruan akibat tidak mencapai kepuasan kerja di dalam profesion keguruan (Mohd Musleh, 1996). Menurut laporan dari Kementerian Pelajaran Malaysia, pegawai pendidikan bersara secara pilihan sendiri mencatat angka yang tinggi iaitu 608 orang siswazah dan 3,983 orang bukan siswazah. Disamping itu, Ghazali (1997) menunjukkan bahawa 38.7% guru di Malaysia berada pada tahap kepuasan yang rendah. Mereka sering berasa tertekan dan kurang bersemangat semasa melaksanakan tugas sebagai guru.

Berdasarkan kajian yang telah dijalankan oleh Ishak Bin Sin (2002), kajian tentang gaya kepimpinan yang digemari telah mendapati sebilangan besar guru tidak mahu kekal dalam organisasi yang dipimpin oleh Kepimpinan *Leissez-Faire*. Ini adalah kerana sebahagian besar guru-guru merasakan corak kepimpinan sedemikian tidak boleh menaikkan semangat mereka untuk memberikan yang terbaik dalam bidang pendidikan walaupun corak kepimpinan ini memberikan ruang kepada pengikutnya untuk bertindak sewenangnyanya dengan kadar penyeliaan yang rendah oleh pengetua.

Situasi berlainan pula bagi sekolah yang pengetuanya mengamalkan kepimpinan transformasional, ia berjaya meningkatkan pencapaian sekolah, mengujudkan suasana kerja yang kondusif dan hubungan yang baik antara guru-guru, guru dengan pengetua dan guru dengan pelajar berjalan dalam suasana yang terancang. Kepimpinan transformatif ini menjurus kepada amalan-amalan pengurusan yang lebih sesuai dengan sekolah dan

dipercayai mampu menjadi imej yang unggul dalam pentadbiran sekolah. Lantaran itu kajian ini cuba mendedahkan trait-trait yang terkandung dalam kepimpinan transformasional seperti karismatik, stimulasi intelek, berinspi-asi, sumbangan individu dan pembentukan visi dan misi. Permasalahan di sekolah pasti dapat diatasi sekiranya pengetua mengaplikasikan gaya kepimpinan transformasional dalam mengorganisasikan pengurusan sekolah.

Jelas di sini gaya kepimpinan pengetua mempunyai kaitan yang rapat dengan pembentukan budaya kerja sekolah yang cemerlang dalam usaha menggerakkan guru ke arah menjayakan visi dan misi sekolah. Gaya kepimpinan pengetua mempunyai kaitan yang positif dengan warga sekolah (Rahimah Hj. Ahmad,1981).

Pengetua yang mengambil berat tentang kepentingan staf didapati mempunyai kaitan yang positif dengan iklim sekolah (Noran Fauziah Yaakob dan Ahmad Mahzan Ayob,1992).

Diharapkan melalui pendekatan kepimpinan transformasional oleh pengetua mampu untuk mendekati permasalahan guru secara tidak langsung mengujudkan hubungan yang baik antara pihak guru dan pentadbiran sekolah. Melalui pendekatan kepimpinan transformasional ini yang lebih bersifat terbuka dan bertoleransi, pasti permasalahan yang timbul di peringkat sekolah boleh diselesaikan di peringkat institusi itu sendiri.

Terdapat kajian yang mendapati bahawa kepimpinan transformasional mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja guru. Kajian oleh James Griffith (2004) yang dijalankan keatas 3,291 guru di Washington DC. (Kawasan pinggir bandar) mendapati bahawa kepimpinan transformasional sememangnya mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan kerja guru secara keseluruhannya.

Secara teorinya, kejayaan dan kecemerlangan sekolah bergantung kepada kepada prestasi kerja guru dan peningkatan kerja guru ini bergantung kepada corak kepimpinan transformasional pengetua. Sejauh manakah pernyataan diatas adalah benar? Sehubungan dengan itu kajian ini merupakan satu usaha untuk melihat pengaruh kepimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja guru dipengaruhi oleh yang dirasakan berupaya untuk meraih komitmen guru dalam meningkatkan profesionalisme keguruan.

1.4 Kepentingan Kajian

Diharapkan hasil kajian ini akan dapat menambahkan literatur kajian yang mendalam dalam bidang akademik terutama sekali dalam pendekatan kepimpinan transformasional di kalangan pengetua sekolah di Malaysia. Di samping itu penyelidik juga berharap kajian ini dapat meningkatkan kesedaran pengetua sekolah tentang kepentingan pendekatan pengetua yang mengamalkan kepimpinan transformasional dalam merangsang dan memotivasikan guru-guru di bawah pentadbirannya. Pengetahuan tentang kepimpinan transformasi diharapkan dapat menjadi alternatif kepada pengetua



untuk meningkatkan lagi keberkesanan pimpinannya terutama dalam meningkatkan prestasi pekerja.

Pendapat ini mempunyai kesinambungan dan diperlihatkan oleh Herzberg dalam bukunya *Work and The Nature Of Man* (1966) telah mengesyorkan beberapa idea untuk memaksimumkan motivasi dan kepuasan kerja. Antaranya ialah: 1) meningkatkan tanggungjawab pekerja dan mengurangkan pengawalan ke atas dirinya, 2) bekalkan pekerja dengan unit kerja yang menyeluruh seperti merancang, melaksana dan mengkritik hasil tugas yang dikendalikan, 3) berikan pekerja sedikit autoriti dan kebebasan dalam kerjayanya, dan 4) berikan tugas khusus supaya mereka menjadi pekerja yang pakar dalam tugas tersebut.

Di harapkan kajian ini membantu pihak-pihak yang terlibat di peringkat perancangan program-program latihan kepimpinan pengetua. Secara tidak langsung ia membantu pihak berkenaan merangka satu bentuk pendekatan kepimpinan yang berupaya menggerakkan stail kepimpinan transformasi pengetua ini dan dioptimakan pendekatannya di dalam organisasi sekolah dalam usaha untuk memotivasikan guru dan meningkatkan kecemerlangan sekolah.

Dapatan kajian ini diharapkan dapat membantu perancang dasar untuk memasukkkan ke dalam perancangan jangka panjang strategi kepimpinan kepengetuaan yang berkesan bagi mempertingkatkan profession perguruan ini setanding dengan profesion profesional yang lain.



1.5 Objektif Umum

Secara umumnya, objektif kajian ini mengkaji pengaruh kepimpinan transformasional pengetua dengan kepuasan kerja guru di Daerah Hulu Perak di lima buah sekolah di Hulu Perak iaitu Sekolah Menengah Dato Ahmad, Sekolah Menengah Tan Sri Abdul Aziz, Sekolah Menengah Sultan Azlan Shah, Sekolah Menengah Grik dan Sekolah Menengah Sultan Idris Syah.

1.5.1 Objektif Khusus:

Objektif khusus bagi kajian ini ialah untuk:

- i. Menentukan hubungan antara kepimpinan transformasional pengetua dengan kepuasan kerja guru.
- ii. Menentukan tahap kepimpinan transformasional pengetua di sekolah-sekolah menengah daerah Hulu Perak.
- iii. Menentukan tahap kepuasan kerja guru di sekolah-sekolah menengah daerah Hulu Perak
- iv. Menentukan faktor/dimensi yang mempengaruhi tahap kepimpinan transformasional pengetua.
- v. Menentukan faktor yang mempengaruhi tahap kepuasan kerja guru.
- vi. Menentukan sejauhmana perbezaan tahap kepuasan kerja guru berdasarkan jantina.

1.6 Hipotesis kajian

Berdasarkan kepada permasalahan kajian yang telah dihuraikan, penyelidik merumuskan hipotesis nol kajian berikut:-

i) H_{o1} : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional pengetua dengan kepuasan kerja guru di sekolah menengah Hulu Perak.

ii) H_{o2} : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi visi dengan kepemimpinan transformasional pengetua di sekolah menengah Hulu Perak.

iii) H_{o3} : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi karisma dengan kepemimpinan transformasional pengetua di sekolah menengah Hulu Perak.

iv) H_{o4} : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi penerimaan matlamat kumpulan dengan kepemimpinan transformasional pengetua di sekolah menengah Hulu Perak.

v) H_{o5} : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi jangkaan pencapaian tertinggi dengan kepemimpinan

transformatifional pengetua di sekolah menengah Hulu Perak.

vi) H_{06} : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi stimulasi intelek dengan kepimpinan transformatifional pengetua di sekolah menengah Hulu Perak.

vii) H_{07} : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi pertimbangan individu dengan kepimpinan transformatifional pengetua di sekolah menengah Hulu Perak.

viii) H_{08} : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara keadaan pekerjaan dengan kepuasan kerja guru di sekolah menengah Hulu Perak.

ix) H_{09} : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara gaji sekarang dengan kepuasan kerja guru di sekolah menengah Hulu Perak.

x) H_{010} : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara peluang kenaikan pangkat dengan kepuasan kerja guru di sekolah menengah Hulu Perak.

- xi) H_{011} : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara keadaan pekerjaan dengan kepuasan kerja guru di sekolah menengah Hulu Perak.
- xii) H_{012} : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara rakan sekerja dengan kepuasan kerja guru di sekolah menengah Hulu Perak.
- xiii) H_{013} : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan daripada segi kepuasan kerja guru di sekolah menengah Hulu Perak berdasarkan jantina.

1.7 Batasan Kajian.

Kajian ini mempunyai beberapa batasan. Pertama, responden kajian ini hanya terbatas kepada guru-guru sekolah menengah sahaja dan tidak membabitkan guru-guru di sekolah rendah. Keputusan yang diperolehi tidak dapat digeneralisasikan kepada sekolah lain.

Kedua, penyelidik hanya dapat mengeneralisasikan dapatan terhadap sekolah-sekolah menengah kebangsaan di Daerah Hulu Perak sahaja kerana kajian ini hanya dijalankan di 3 buah daerah sahaja. Dapatan yang dihasilkan hanya mengenai populasi guru-guru sekolah menengah di Daerah Hulu Perak dan tidak boleh digeneralisasikan kepada semua warga pendidik di Malaysia. Aspek-aspek persekitaran yang

mempengaruhi prestasi kerja hanya mungkin relevan untuk sampel guru-guru di sekolah daerah ini sahaja. Data-data yang diperolehi adalah bergantung kepada kefahaman responden semasa menjawab soal selidik yang terdapat di dalam soal selidik.

Ketiga, kajian ini memfokuskan kepada gaya kepimpinan transformasional pengetua sahaja dan pendekatan kepimpinan lain tidak difokuskan dalam kajian ini. Corak kepemimpinan ini juga menekankan bahawa perubahan struktur dan strategi pengurusan adalah perlu bagi mewujudkan keperluan untuk memimpin subordinatnya yang mempunyai kemahiran yang berbagai dalam usaha menjayakan misi dan visi yang telah disasarkan.

1.8 Definisi Konsep

1.8.1 Kepimpinan

Menurut Dr A.L. Ramaiah (1999), maksud kepimpinan dalam situasi sekolah adalah merujuk kepada satu aspek tingkah laku Pengetua dan juga sejenis pengaruh. Kepimpinan Pengetua disifatkan sebagai kepimpinan formal kerana bergantung kepada kedudukan formal dalam struktur organisasi sekolah. Pengetua diberikan pengiktirafan dan status yang berwibawa dalam struktur organisasi sekolah.

Menurut Abdullah dan Ainon (1998) kepimpinan ialah sejenis tingkah laku yang bertujuan untuk mempengaruhi orang lain supaya mereka sanggup dan secara sukarela melakukan apa yang dikehendaki oleh orang yang memimpin. Pemimpin pula adalah

orang yang mempunyai keupayaan mendorong orang lain supaya patuh dengan secara rela hati iaitu tanpa tekanan atau paksaan.

Razali (1993), kepimpinan adalah satu proses mengadakan perbincangan dan membuka ruang untuk pengikut mengemukakan idea-idea mereka sebelum sesuatu polisi di rumuskan dan akan memberikan kepuasan kepada pengikut.

Stodgill (1974), terdapat sebelas aspek yang boleh dikategorikan dalam kepimpinan iaitu:-

1. Memfokuskan kepada kepimpinan.
2. Memfokus kepada personaliti pemimpin dan kesannya.
3. Melaksanakan pengaruh.
4. Kemahiran mendorong kepada pengaduan.
5. Tingkah laku.
6. Satu alat untuk mencapai matlamat.
7. Satu bentuk pemujukan.
8. Satu usaha untuk membezakan peranan.
9. Satu usaha untuk mengkaji kesan interaksi.
10. Merintis struktur.
11. Merupakan satu kuasa hujung.

Berdasarkan kategori yang dihasilkan oleh Stodgill ini, maka dapat digambarkan bahawa kepimpinan merupakan satu bidang yang amat luas.



Kesimpulannya, kepemimpinan pula adalah satu seni, sains dan kemampuan mencipta iklim yang dapat memberikan gerak balas dan merangsang motivasi. Dalam pada itu pengetua yang mempunyai kelebihan sebagai pemimpin yang baik dan berkeupayaan untuk menjana kekuatan idea orang bawahannya berupaya untuk menghasilkan sesebuah organisasi akademik yang bertaraf dunia.

1.8.2 Kepimpinan Transformasi

Burns (1978) mendefinisikan Kepimpinan Transformasional sebagai “Pemimpin Transformasional mengenalpasti dan mengeksploitasikan keperluan sedia ada atau kemahuan pengikut-pengikut yang berpotensi. Tetapi, lebih daripada itu, Pemimpin Transformasional sebenarnya melihat “*potential motives*” pada pengikut-pengikutnya, berusaha untuk memenuhi keperluan aras tinggi dan mengikat seluruh jiwa pengikutnya. Hasil dari Kepimpinan Transformasi ini adalah suatu perhubungan yang saling merangsang dan mempertingkatkan yang akan mengubah pengikut-pengikut menjadi pemimpin dan mungkin mengubah pemimpin-pemimpin menjadi agen-agen moral.

“The transforming leader recognises and exploits an existing need or demand of a potential follower. But, beyond that, the transforming leader looks for potential motives in followers, seeks to satisfy higher needs and engages the full person of the follower. The result of transforming leadership is a relationship of mutual stimulation and elevation that converts followers into leaders and may convert leaders into moral agents”





Menurut Salleh Lebar (2000) Kepimpinan Transformasi memfokuskan kepada peringkat moral dan motivasi dalaman yang tinggi dalam menjalankan sesuatu tugas. Kepimpinan jenis ini memerlukan seorang yang bersifat kemanusiaan, adil, jujur dan tidak emosional, tidak tamak dan tidak mencemburui kakitangannya. Pendekatan ini memperlihatkan seorang pemimpin transformasi cuba mendorong subordinatnya untuk sesuatu pencapaian yang luar biasa. Ini dilakukan dengan adanya perasaan penghargaan dan kepentingan serta nilai tugas mereka, serta cuba mempertingkatkan keperluan mereka ke tahap yang lebih tinggi sebagaimana yang terdapat dalam hierarki keperluan Maslow yang sebolehnya mencapai tahap keperluan pencapaian hasrat diri.

Mengikut Conger dan Kanungo (1992) pemimpin yang mengamalkan corak kepimpinan transformasi bukan hanya setakat melaksanakan tugas seharian, tetapi dia dilihat sebagai agen perubahan yang radikal dalam organisasinya. Pemimpin ini dikatakan juga mempunyai ubat yang mujarab yang berupaya mengubati segala penyakit yang wujud dalam sesebuah organisasi (Howell & Avolio, 1992).

Menurut Kirby dan Paradise (1992) kepimpinan transformasi memberi tumpuan kepada pembangunan individu pekerja yang akhirnya membawa kepada peningkatan prestasi pekerja dan seterusnya menghasilkan pertumbuhan ekonomi.



Empat dimensi yang terlibat didalam kepemimpinan transformasional iaitu:-

a. Visi

Visi ialah gambaran deskriptif tentang masa depan organisasi (Pielstick, 1995).

Visi ini menjadi sumber tenaga dan menjadi keseronokan kepada pekerja untuk memenuhi atau mencapai makna visi ini sepanjang masa. Pemimpin akan membentuk misi organisasi yang jelas. Visi ini akan dikongsi dengan para guru dari masa ke semasa dan akan menyedarkan guru-guru tentang visi dan misi yang harus dicapai.

b. Pertimbangan individu

Pertimbangan individu merupakan cara pemimpin memberi perhatian kepada setiap pekerja untuk meningkatkan dan memperkembangkan jati diri pekerja. Pemimpin akan menjadi mentor @ pembimbing kepada pekerja. Melalui cara ini pekerja akan berkembang untuk mencapai potensi diri yang tinggi.

(Bass dan Avolio, 1994).

Dalam penyelidikan ini pertimbangan individu bermaksud pemimpin menghormati setiap guru. Pemimpin menjadi mentor, memberi bimbingan, sokongan dan galakan untuk meningkatkan pengalaman. Pemimpin menganggap semua guru sebagai individu yang perlu diberi layanan yang sama. Pemimpin akan berusaha membina hubungan yang rapat dengan setiap guru, membuat komunikasi dua hala dan memberikan perhatian kepada setiap guru tanpa mengira latar belakangnya. Ini bagi membolehkan pemimpin memahami setiap guru dengan tepat dan menyedari serta mengenal pasti kebolehan serta minat dan



kekuatan setiap guru. Ia juga menggalakan pembinaan '*esprit de corpse*' di kalangan warga sekolah.

c. Karisma

Merupakan tingkahlaku pemimpin yang menjadi model kepada pekerjanya. Ini menimbulkan perasaan hormat, yakin dan bangga terhadap pemimpin (Bass dan Alvolio 1994). Penyelidikan ini mentakrifkan karisma sebagai keupayaan pemimpin membangkitkan keyakinan diri, emosi, kepercayaan, dan semangat kekitaan. Pemimpin juga akan meningkatkan rasa optimis di kalangan guru untuk menjalankan tugas mereka. Dalam konteks ini, pemimpin akan menjelaskan wawasan, misi dan menunjukkan keyakinan diri kepada gurunya-guru di bawah jagaanya.

d. Berdasarkan rangsangan intelek



Berdasarkan Bass dan Alvolio (1994), rangsangan intelek bermaksud cara pemimpin bertindak yang menghasilkan usaha-usaha pekerja untuk menjadi inovatif dan kreatif. Pekerja mulai menyoal semula, cadangan mengenal pasti semula masalah dan melihat situasi lama dengan cara baru. Proses ini juga melibatkan proses mengenal pasti dan penyelesaian masalah. Ia juga menggalakan penghasilan inovatif dikalangan guru.



1.8.3 Pengaruh

John W. Gardner (1990) mendefinisikan pengaruh sebagai proses Pemujukan di mana individu-individu merangsang kumpulannya meneruskan objektif yang ditetapkan oleh pemimpin dan dikongsi bersama oleh pemimpin dan pengikutnya.

1.8.4 Pengetua

Merujuk kepada ketua sekolah yang melaksanakan kerja-kerja pentadbiran dan pengurusan sekolah untuk mencapai matlamat dan sasaran sekolah. Dalam konteks kajian ini, pengetua merujuk kepada semua ketua sekolah yang bertugas di daerah Hulu Perak

1.8.5 Kepuasan kerja.

Kepuasan kerja ialah satu keadaan emosi yang menyeronokkan, menyenangkan dan berjaya dalam pekerjaan (Locke, 1969). Menurut Rutter (1998) kepuasan kerja merupakan perasaan positif dan sikap pekerja terhadap pekerjaan dan organisasi. Ini akan mendorong individu meningkatkan produktiviti dan melakukan penghasilan kerja yang bermutu tinggi dengan dorongan motivasi dalaman tanpa desakan.

Greenberg dan Baron (1997)) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sebagai suatu gabungan sikap, perasaan suka dan duka terhadap suatu pekerjaan dan ia dipengaruhi bukan sahaja oleh faktor yang berkaitan dengan tetapi juga oleh faktor peribadi. Kepuasan kerja membawa persoalan yang merangkumi sikap terhadap



pekerjaan, persekitaran, persekitaran fizikal, tempat kerja, pekerja lain serta kepimpinan organisasi.

Dalam kajian ini konsep kepuasan kerja yang digunakan lebih mendekati rumusan definisi yang diberikan sebelum ini. Kepuasan kerja merujuk kepada perasaan seronok, perasaan selesa dan penuh minat yang diperolehi daripada kerja guru bagi mencapai prestasi kerja yang baik. Melalui kajian ini juga tahap kepuasan kerja akan diketahui samada kepuasan kerja mereka tinggi ataupun rendah. Dengan kata lain kepuasan kerja merujuk kepada tindak balas positif seseorang guru terhadap kerjanya yang menyebabkan seseorang bekerja bersungguh-sungguh.

