



GAYA KEPIMPINAN TRANSFORMASI DALAM KALANGAN GURU BESAR BAGI PEMBANGUNAN ORGANISASI SEKOLAH

ROZITA BINTI PAIMAN



05-4506832



DISERTASI YANG DIKEMUKAKAN BAGI MEMENUHI SYARAT UNTUK
MEMPEROLEH IJAZAH SARJANA PENDIDIKAN
(PENGURUSAN PENDIDIKAN)
(MOD PENYELIDIKAN DAN KERJA KURSUS)

PustakaTBainun



ptbupsi

FAKULTI PENGURUSAN DAN EKONOMI
UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

2013





UNIVERSITI
PENDIDIKAN
SULTAN IDRIS
اوپريسي تيديدين سلطان ايدريس
SULTAN IDRIS EDUCATION UNIVERSITY

Sila tanda (✓)

Kertas Projek

Sarjana Penyelidikan

Sarjana Penyelidikan dan Kerja Kursus

Doktor Falsafah

/

INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH

PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN

Perakuan ini telah dibuat pada ..28...(hari bulan)....MEI..... (bulan) 20.13...

i. Perakuan pelajar :

Saya, ROZITA BINTI PAIMAN (SILA NYATAKAN NAMA PELAJAR, NO. MATRIK DAN FAKULTI) dengan ini mengaku bahawa disertasi/tesis yang bertajuk GAYA KEPIMPINAN TRANSFORMASI DALAM KALANGAN GURU BESAR BAGI PEMBANGUNAN ORGANISASI SEKOLAH

adalah hasil kerja saya sendiri. Saya tidak memplagiat dan apa-apa penggunaan mana-mana hasil kerja yang mengandungi hak cipta telah dilakukan secara urusan yang wajar dan bagi maksud yang dibenarkan dan apa-apa petikan, ekstrak, rujukan atau pengeluaran semula daripada atau kepada mana-mana hasil kerja yang mengandungi hak cipta telah dinyatakan dengan se jelasnya dan secukupnya

Tandatangan pelajar

ii. Perakuan Penyelia:

Saya, DR. KAMARUDDIN BIN MUSA (NAMA PENYELIA) dengan ini mengesahkan bahawa hasil kerja pelajar yang bertajuk GAYA KEPIMPINAN TRANSFORMASI DALAM KALANGAN GURU BESAR BAGI PEMBANGUNAN ORGANISASI SEKOLAH

(TAJUK) dihasilkan oleh pelajar seperti nama di atas, dan telah diserahkan kepada Institut Pengajian Siswazah bagi memenuhi sebahagian/sepenuhnya syarat untuk memperoleh Ijazah SARJANA PENDIDIKAN (PENGURUSAN PENDIDIKAN) (SLA NYATAKAN NAMA IJAZAH).

28. 6. 2013

Tarikh

Tandatangan Penyelia





UNIVERSITI
PENDIDIKAN
SULTAN IDRIS
لونیزیسی قندیقین سلطان ادریس

SULTAN IDRIS EDUCATION UNIVERSITY

UPSI/IPS-3/BO 31
Pind.: 00 m/s: 1/1

**INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH /
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES**

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

Tajuk / Title: GAYA KEPIMPINAN TRANSFORMASI DALAM KALANGAN GURU
BESAR BAGI PEMBANGUNAN ORGANISASI SEKOLAH

No. Matrik / Matric's No.: M20002008388

Saya / I: ROZITA BINTI PAIMAN

(Nama pelajar / Student's Name)

mengaku membenarkan Tesis/Disertasi/Laporan Kertas Projek (Doktor Falsafah/Sarjana)* ini disimpan di Universiti Pendidikan Sultan Idris (Perpustakaan Tuanku Bainun) dengan syarat-syarat kegunaan seperti berikut:-

acknowledged that my Thesis/Dissertation/Project Paper is kept at Universiti Pendidikan Sultan Idris (Tuanku Bainun Library) and reserves the right as follows:-

1. Tesis/Disertasi/Laporan Kertas Projek ini adalah hak milik UPSI.
The thesis is the property of Universiti Pendidikan Sultan Idris
2. Perpustakaan Tuanku Bainun dibenarkan membuat salinan untuk tujuan rujukan sahaja.
Tuanku Bainun Library has the right to make copies for the purpose of research only.
3. Perpustakaan dibenarkan membuat salinan Tesis/Disertasi ini sebagai bahan pertukaran antara Institusi Pengajian Tinggi.
The Library has the right to make copies of the thesis for academic exchange.
4. Perpustakaan tidak dibenarkan membuat penjualan salinan Tesis/Disertasi ini bagi kategori **TIDAK TERHAD**.
The Library is not allowed to make any profit for 'Open Access' Thesis/Dissertation.
5. Sila tandakan (✓) bagi pilihan kategori di bawah / Please tick (✓) for category below:-

☐ **SULIT/CONFIDENTIAL**

Mengandungi maklumat yang berdarjah keselamatan atau kepentingan Malaysia seperti yang termaktub dalam Akta Rahsia Rasmi 1972. / Contains confidential information under the Official Secret Act 1972

☐ **TERHAD/RESTRICTED**

Mengandungi maklumat terhad yang telah ditentukan oleh organisasi/badan di mana penyelidikan ini dijalankan. / Contains restricted information as specified by the organization where research was done.

☒ **TIDAK TERHAD / OPEN ACCESS**


(Tandatangan Pelajar/ Signature)

Tarikh: 28.5.2013


(Tandatangan Penyelia / Signature of Supervisor & (Nama & Cop Rasmi / Name & Official Copy) Dr. Kamarudin bin Musa
Pensyarah
Jabatan Pengurusan dan Kepimpinan
Fakulti Pengurusan dan Ekonomi
Universiti Pendidikan Sultan Idris

Catatan: Jika Tesis/Disertasi ini **SULIT @ TERHAD**, sila lampirkan surat daripada pihak berkuasa/organisasi berkenaan dengan menyatakan sekali sebab dan tempoh laporan ini perlu dikelaskan sebagai **SULIT** dan **TERHAD**.
Notes: If the thesis is **CONFIDENTIAL** or **RESTRICTED**, please attach with the letter from the organization with period and reasons for confidentiality or restriction.

Dilampirkan bersama di dalam Tesis/Disertasi/Laporan Kertas Projek (jilid keras), selepas lampiran Pengakuan



PENGHARGAAN

Dengan Nama Allah Yang Maha Pengasih Lagi Maha Penyayang.

Alhamdulillah, sesungguhnya saya amat bersyukur ke hadrat Ilahi kerana dengan izinNya kajian ini dapat disempurnakan. Saya merakamkan setinggi-tinggi penghargaan atas bimbingan Dr Kamaruddin bin Musa selaku penyelia yang cukup memahami dan sentiasa sabar membimbing dari awal hingga kajian ini berjaya disempurnakan. Sekalung penghargaan juga kepada semua pensyarah program pesisir yang sentiasa menjadi sumber inspirasi saya dalam menuntut ilmu. Setinggi-tinggi terima kasih kepada Kementerian Pelajaran Malaysia, Jabatan Pendidikan Negeri Perak, Pejabat Pendidikan Daerah Batang Padang, guru besar-guru besar sekolah serta guru-guru yang terlibat dalam kajian ini. Kerjasama yang diberi amat besar ertinya kepada saya dalam menyempurnakan kajian ini. Istimewa buat suami, Azlan bin Lin, bonda Bariah binti Abd Rahman dan ayahanda Paiman bin Buang serta anak-anak tercinta Amira, Amirul dan Amir yang sangat memahami. Mudah-mudahan segala usaha dan bantuan yang telah diberikan oleh semua pihak, sama ada yang terlibat secara langsung atau tidak langsung dalam kajian ini akan mendapat ganjaran yang sebaik-baiknya dari Allah S.W.T.





ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk meneliti amalan kepimpinan transformasi yang memberi impak terhadap pembangunan organisasi sekolah. Secara khususnya kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti tahap amalan kepimpinan transformasi dalam kalangan guru besar sekolah kebangsaan di Daerah Batang Padang dari aspek karismatik, pertimbangan individu, ransangan intelek serta motivasi berinspirasi. Di samping meninjau peranan faktor-faktor demografi iaitu umur, kaum dan pengalaman mengajar guru terhadap amalan kepimpinan transformasi guru besar. Kaedah tinjauan diaplikasikan dalam kajian ini dalam proses pengumpulan data. Soal selidik "*Multifactor Leadership Questionnaire*" (MLQ) telah digunakan sebagai alat ukur kajian. Sejumlah 284 orang sampel terlibat dalam kajian yang menggunakan kaedah tinjauan. Data kuantitatif dianalisis dalam bentuk kekerapan, min, peratusan, sisihan piawai dan ANOVA sehala menggunakan perisian Statistical Package of Social Science (SPSS) 18. Hasil kajian menunjukkan bahawa tahap amalan kepimpinan transformasi dalam kalangan guru besar sekolah kebangsaan Daerah Batang Padang adalah tinggi dari semua dimensi ($\text{min}=3.73$). Oleh itu dengan amalan kepemimpinan transformasi pada tahap yang tinggi secara tidak langsung memberi manfaat kepada perubahan dan pembangunan organisasi sesebuah sekolah. Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan persepsi amalan kepimpinan transformasi yang signifikan dalam kalangan guru besar berdasarkan umur, jantina dan pengalaman mengajar responden.





TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLES AMONG HEADMASTER FOR ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT SCHOOL

ABSTRACT

This research examined the transformational leadership practices that impact on the development of school organization. This study also attempted to examine identify the level of transformation leadership as practiced by school headmasters of primary schools in Batang Padang in four dimensions. The dimensions of transformation leadership studied in this research were charismatic, individualistic consideration, intellectual stimulation and inspirational motivation. In addition to reviewing the role of demographic factors were age, race and teaching experience of teachers transformational leadership practices. Survey method of data collection was employed in this study. In the survey method, commercial questionnaire was utilized that is "*Multifactor Leadership Questionnaire*" (MLQ). 284 respondents participated in this study. Statistical analysis used was analyzed with descriptive of percentage, mean, frequency and one way ANOVA analyses, through the Statistical Package for The Social Science (SPSS) version 18. The analysis showed that headmaster's transformation leadership practice of primary schools in Batang Padang is high in every dimension (min=3.73). Therefore, headmaster's transformation leadership practice seems to be positive and beneficial in developing and shifting the school organization. The study also indicated that teachers' perceptions by age, gender and teaching expetiences are not related significantly to headmasters' transformation leadership practice.



KANDUNGAN

Muka Surat

PENGAKUAN KEASLIAN PENULISAN	ii
PENGESAHAN PENYERAHAN DISERTASI/TESIS	iii
PENGHARGAAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KANDUNGAN	vii
SENARAI JADUAL	xiii
SENARAI RAJAH	xv
SENARAI SINGKATAN	xvi

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1	Pengenalan	1
1.2	Pemasalahan Kajian	3
1.3	Model Teori Transformasi	8
1.3.1	Model Kepimpinan Transformasi Burns (1978) dan Bass (1985)	9
1.3.2	Model Teori Kepimpinan Tansformasi Leithwood (1992)	13
1.3.3	Model Kepimpinan Transformasi Slocum dan Hellriegel (2007)	15
1.4	Kerangka Konseptual Kajian	18
1.5	Tujuan Kajian	19
1.6	Objektif Kajian	20
1.7	Persoalan Kajian	21
1.8	Hipotesis Kajian	22
1.8.1	Hipotesis Nol 1	22
1.8.2	Hipotesis Nol 2	22
1.8.3	Hipotesis Nol 3	22
1.9	Kepentingan Kajian	23
1.10	Batasan Kajian	24

1.11	Definisi Istilah	25
1.11.1	Kepimpinan	25
1.11.2	Kepimpinan Transformasi	26
1.11.3	Karismatik	28
1.11.4	Pertimbangan Individu	29
1.11.5	Merangsang Intelektual	30
1.11.6	Mencetus Motivasi	32
1.11.3	Pembangunan Organisasi	33
1.12	Rumusan	35

BAB 2 KAJIAN LITERATUR

2.1	Gaya Kepimpinan	36
2.2	Kepimpinan Transformasi	37
2.3	Elemen Amalan Kepimpinan Transformasi	43
2.3.1	Karismatik	43
2.3.2	Pertimbangan Individu	46
2.3.3	Merangsang Intelektual	48
2.3.4	Mencetus Motivasi	50
2.5	Peranan pemimpin dalam membangunkan organisasi	52
2.6	Kajian Lepas	54
2.7	Rumusan	59

BAB 3 METADOLOGI KAJIAN

3.1	Pendahuluan	61
3.2	Reka bentuk Kajian	62
3.3	Populasi Kajian	63
3.4	Lokasi Kajian	63
3.5	Sampel Kajian	64
3.6	Instrumen Kajian	67
3.6.1	Bahagian A	67
3.6.2	Bahagian B	67

3.7	Keesahan Instrumen	70
3.8	Kajian Rintis	70
3.9	Kebolehpercayaan Instrumen	71
3.10	Tatacara Pengumpulan Data	73
3.11	Tatacara Menganalisis Data	75
3.11.1	Analisis Statistik	75
3.11.2	Tahap Amalan Kepimpinan Transformasi	75
3.11.3	Analisis Statistik Inferensi	76
3.12	Rumusan	78

BAB 4 DAPATAN KAJIAN

4.1	Pendahuluan	79
4.2	Normaliti Data	80
4.3	Analisis Data Deskriptif	82
4.3.1	Data Demografi Responden	82
4.3.2	Kepimpinan Transformasi Guru Besar	86
4.3.3	Kepimpinan Transformasi Mengikut Sekolah	88
4.3.4	Amalan Kepimpinan Transformasi Mengikut Dimensi Karismatik	89
4.3.5	Amalan Kepimpinan Transformasi Mengikut Dimensi Pertimbangan Individu	90
4.3.6	Amalan Kepimpinan Transformasi Mengikut Dimensi Merangsang Intelektual Tahap Amalan	91
4.3.7	Amalan Kepimpinan Transformasi Mengikut Dimensi Mencetus Motivasi	92
4.4	Persepsi Guru Mengikut Aspek Latar Belakang Terhadap Amalan Kepimpinan Transformasi Dalam Kalangan Guru Besar	93
4.4.1	Pengujian Hipotesis Nol 1	93
4.4.2	Pengujian Hipotesis Nol 2	96
4.4.3	Pengujian Hipotesis Nol 3	98

4.5	Rumusan	100
-----	---------	-----

BAB 5 RUMUSAN, PERBINCANGAN DAN CADANGAN

5.1	Pendahuluan	101
5.2	Rumusan dan Perbincangan	102
5.2.1	Perbezaan Amalan Kepimpinan Transformasi Dalam Kalangan Guru Besar Sekolah Kebangsaan Daerah Batang Padang	103
5.2.2	Mengenalpasti Amalan Kepimpinan Transformasi Dalam Kalangan Guru Besar Sekolah Kebangsaan di Daerah Batang Padang Mengikut Dimensi Pengaruh Yang Ideal, Pertimbangan Individu, Ransangan Intelek Serta Motivasi Berinspirasi	104
5.2.3	Adakah Terdapat Perbezaan Persepsi Mengikut Faktor Demografi (Jantina, Umur, dan Pengalaman Mengajar) Terhadap Amalan Kepimpinan Transformasi Dalam Kalangan Guru Besar di Batang Padang.	107
5.3	Implikasi dan Cadangan	108
5.3.1	Cadangan Kajian Lanjutan	110
5.3.2	Cadangan Penambahbaikkan Pengamalan Kepimpinan Transformasi	112
5.4	Rumusan	114

BIBLIOGRAFI	116
-------------	-----

LAMPIRAN

Lampiran 1 [Surat Kebenaran BPPDP]	124
Lampiran 2 [Surat Kebenaran JPN Perak]	125
Lampiran 3 [Instrumen Kajian]	126
Lampiran 4 [Analisis SPSS]	132
A. Data Cronbach Alpha	132
B. Data Latar Belakang Responden	133



C.	Data Normaliti	135
D.	Data Tahap Amalan Kepimpinan Transformasi	136
E.	Data Elemen Transformasi	137
F.	Data Hipotesis 1 – Anova Sehala	140
G.	Data Hipotesis 2 – Anova Sehala	141
H.	Data Hipotesis 3 – Anova Sehala	142
I.	Data Hipotesis 4 – Anova Sehala	143
Lampiran 5 [Jadual Saiz Sampel Krejcie dan Morgan (1970)		144



SENARAI JADUAL

Jadual	Muka Surat
3.1 Bilangan Guru Sekolah Kebangsaan Di Daerah Batang Padang	64
3.2 Bilangan Sekolah Kebangsaan dan Saiz Sampel	64
3.3 Bilangan Populasi dan Sampel Kajian	65
3.4 Taburan Penerimaan Borang Soal Selidik Mengikut Sekolah	66
3.5 Instrumen Kajian dan Bilangan Item	67
3.6 Skor Bagi Skala Likert	68
3.7 Taburan Item Mengikut Dimensi Kepimpinan Transformasi	69
3.8 Pekali Kebolehpercayaan dan Tahap Kebolehpercayaan	72
3.9 Garis panduan atau Cut-off point bagi Skor Min	76
3.10 Soalan Kajian dan Analisisnya	77
4.1 Min, Sisihan Piawai, Kecerunan dan Kepencongan bagi Pemboleh ubah Kajian	82
4.2 Taburan Ciri Demografi Responden	83
4.3 Bilangan Responden Mengikut Jantina	84
4.4 Bilangan Responden Mengikut Kaum	84
4.5 Bilangan Responden Mengikut Umur	85
4.6 Bilangan Responden Mengikut Pengalaman	86
4.7 Nilai Min bagi Tahap Kepimpinan Guru Besar	87
4.8 Amalan Kepimpinan Transformasi Guru Besar Mengikut Sekolah	88
4.9 Min dan Sisihan Piawai Amalan Kepimpinan Transformasi Guru Besar Mengikut Dimensi Karismatik	89
4.10 Min dan Sisihan Piawai Amalan Kepimpinan Transformasi Guru Besar Mengikut Dimensi Pertimbangan Individu	90

Jadual**Muka Surat**

4.11	Min dan Sisihan Piawai Amalan Kepimpinan Transformasi Guru Besar Mengikut Dimensi Merangsang Intelektual	91
4.12	Min dan Sisihan Piawai Amalan Kepimpinan Transformasi Guru Besar Mengikut Dimensi Mencetus Motivasi	92
4.13	Ujian ANOVA jantina responden terhadap kepimpinan transformasi	93
4.14	Tahap Perbezaan Min Dalam Kumpulan Jantina Terhadap Kepimpinan Transformasi	95
4.15	Ujian ANOVA umur responden terhadap kepimpinan transformasi	96
4.16	Tahap Perbezaan Min Dalam Kumpulan Umur Terhadap Kepimpinan Transformasi	97
4.17	Ujian ANOVA pengalaman mengajar responden terhadap kepimpinan transformasi	98
4.18	Tahap Perbezaan Min Dalam Kumpulan Umur Terhadap Kepimpinan Transformasi	99

SENARAI RAJAH		
Rajah		Muka Surat
1.1	Teori Kepimpinan Transformasi Burns (1978) dan Bass (1985)	12
1.2	Model Teori Kepimpinan Transformasi Leithwood (1994)	14
1.3	Model Kepimpinan Transformasi Slocum dan Hellriegel (2007)	15
1.4	Kerangka Konseptual Kajian	19

SENARAI SINGKATAN

EPRD -	Education Planning and Research Department
JKD -	Jumlah kuasa dua
JPN -	Jabatan Pelajaran Negeri
KPM -	Kementerian Pelajaran Malaysia
L -	lelaki
LBDQ -	Leader Behavior Description Questionnaire
MKD -	Min kuasa dua
MLQ -	Multifactor Leadership Questionnaire
N -	bilangan
NCAA -	National Collegiate Athletic Association
NUTP -	National Union Of The Teaching Profession
P -	perempuan
PPD -	Pejabat Pelajaran Daerah
SPSS -	Statistical Package for Sosial Science
SMKA -	Sekolah Menengah Kebangsaan Agama
SMK -	Sekolah Menengah Kebangsaan
UPSR -	Ujian Penilaian Sekolah Rendah



BAB 1

PENDAHULUAN



1.1 Pengenalan

Pada abad ini, institusi pendidikan di Malaysia berhadapan dengan cabaran dan perubahan yang begitu pesat dalam usaha meningkatkan prestasi dan kualiti sistem pendidikan. Ia perlu dilakukan secara berterusan kerana pada masa yang sama kita juga menghadapi persaingan dengan sistem pendidikan berprestasi tinggi di negara-negara maju yang meletakkan penanda aras baru kecemerlangan pendidikan. Pendek kata, dalam era globalisasi kini kita harus menerima hakikat bahawa pendidikan tidak lagi berfungsi sekadar untuk mengisi keperluan lokal, tetapi memenuhi tuntutan global (Muhyiddin Yassin, 2010).



Justeru sekolah merupakan agen yang penting dalam mempersiapkan generasi muda dengan kualiti yang diperlukan supaya mereka boleh bersaing di persada antarabangsa (Rahimah Ahmad, 2005). Untuk mencapai matlamat tersebut pemimpin sekolah adalah individu yang dipertanggungjawabkan untuk merealisasikan dan memikul beban dalam memastikan matlamat pendidikan negara mencapai objektifnya. Kejayaan sesebuah sekolah bergantung kepada corak kepimpinan yang diamalkan di sesebuah sekolah itu (Hussein Mahmood, 2005). Kepimpinan yang berkesan adalah asas kepada penambahbaikan sekolah yang berterusan (Muijs D & Harris A, 2007). Ramai mempercayai bahawa pengurusan sekolah diwarnai oleh kepimpinannya (Abdul Shukor Abdullah, 2004). Namun demikian, kepimpinan sekolah masa kini perlu berubah atau diperbaharui untuk memastikan sekolah mengalami perubahan yang berterusan (Rahimah Ahmad, 2004).

Lantaran itu, pelbagai pihak telah meletakkan harapan yang tinggi untuk melihat keberkesanan kepimpinan dan pengurusan sekolah semakin jelas dan nyata. Kini, usaha memperkasa kepimpinan bukan sahaja saranan Kementerian Pelajaran Malaysia tetapi menjadi harapan masyarakat dan negara (Abdul Ghani Abdullah, 2009). Tuntutan ini memerlukan lonjakan paradigma guru besar atau pengetua dalam menjalankan tugas rutin seharian. Paradigma ini memerlukan kepimpinan yang ada memantapkan sistem pengurusan, mengukuhkan budaya kerja cemerlang dan memperteguhkan barisan kepimpinan subordinat dengan nilai dan etika yang murni. (Ayob Jantan, 2005).

Hasil tranformasi pendidikan, sekolah memerlukan pengurusan yang benar-benar mantap dan berkesan ke arah merealisasikan matlamat, objektif, visi dan misi organisasi. Sewajarnya, guru besar perlu memiliki gaya pemikiran cemerlang dan positif untuk menerima perubahan, kritis dan kreatif untuk mentadbir dengan cara yang berkesan (Norasmah Othman & Hariyati Ab. Wahid, 2006). Oleh itu kepimpinan sekolah adalah merupakan pihak yang bertanggungjawab merealisasikan matlamat pembangunan sekolah dalam mewujudkan sekolah yang cemerlang secara holistik. Maka, ciri-ciri berkarisma, memiliki pelbagai kemahiran, kestabilan emosi, bijak, jujur dan beretika seharusnya ada dalam diri personaliti seseorang pentadbir sekolah (Sharifah Madinah Syed Abdul Rahman, 2007).

1.2 Pemasalahan Kajian

Terdapat banyak kajian terhadap perubahan bentuk kepimpinan yang sesuai untuk diimplentasi oleh kalangan pemimpin sejajar dengan perubahan dan keperluan semasa. Kepelbagaian gaya kepimpinan mendorong kesan yang berbeza-beza kepada sesuatu organisasi sekolah. Oleh kerana organisasi sekolah adalah satu bentuk organisasi yang pada dasarnya beroperasi secara birokrasi, adalah menjadi kelaziman di kalangan guru besar mengamalkan kepimpinan tradisional yang bersifat '*top-down*' secara sedar atau sebaliknya. Gaya kepimpinan tradisional atau gaya kepimpinan yang bersifat mengarah adalah gaya kepimpinan yang dominan diamalkan (Sabarinah, 2000 ; Rahimah, 2005 ; Norlidah, 2000).

Berdasarkan kepada dapatan-dapatan tersebut kajian ini terdorong untuk mengenalpasti tahap amalan kepimpinan transformasi dalam kalangan guru besar. Dapatan hasil kajian nanti diharap dapat menunjukkan indikator amalan dan penerimaan subordinat terhadap kepimpinan guru besar. Ini kerana era globalisasi ini menuntut komuniti pendidik menjadi lebih proaktif terhadap keperluan perubahan pendidikan. Fenomena ini secara tidak langsung membentuk kalangan pendidik yang sentiasa belajar serta tuntutan mengamalkan konsep kerja sepasukan. Ini menjadikan para guru di sekolah bukan hanya sebagai sumber tetapi aset penting yang memungkinkan kecemerlangan sekolah.

Orientasi kepimpinan guru besar memberi kesan terhadap motivasi, pembangunan diri, moral serta pembangunan intelek guru. Rentetan dari kesan kepimpinan guru besar yang membawa kepada kesan yang negatif terhadap aspek-aspek di atas boleh merencatkan kecemerlangan sesebuah sekolah. Perubahan yang perlu di bawa oleh kepimpinan guru besar di sekolah seharusnya tidak hanya menumpu kepada aspek-aspek yang bersifat teknikal seperti menyenarai tugas dan tanggungjawab guru yang perlu mereka laksanakan agar mencapai aras tertentu. Ia sepatutnya menumpukan kepada pembangunan organisasi yang dijana melalui pembangunan intelek dan teladan yang menjadi inspirasi mereka untuk berubah atau bekerjasama dalam melaksanakan sesuatu perubahan (Owen, et al., 2004).

“..... berdasarkan kenyataan NUTP, kebanyakan guru besar tidak memperlihatkan keupayaan secara kompeten dalam mengurus sekolah. Lebih 45% daripada masa dihabiskan dengan menghadiri mesyuarat di luar” (Mohd Nor Jaafar, 2007)

Situasi ini menjelaskan bahawa kesibukan guru besar di luar memberikan implikasi terhadap kepimpinannya di sekolah. Maka, untuk mengendalikan kesibukan tugas mengurus dan dalam masa yang sama tidak mengabaikan aspek kepimpinan, guru besar akan melakukan pengupayaan atau *empowerment* untuk memimpin tugasannya di sekolah. Tugas ini akan diserahkan kepada guru-guru kanan (Mohammad Anuar Abd Rahman, et al., 2000). Jika kekerapan guru besar berada di luar maka guru kananlah yang memainkan peranan dalam mengurus dan mentadbir sekolah. Adakah guru-guru kanan ini akan memainkan peranan seperti mana yang dikehendaki. Malangnya konsep kuasa yang diberi melalui amalan pengupayaan sering disalah anggap (Mohammad Anuar Abd Rahman, et al., 2000).

Hakikatnya, fenomena kesibukan guru besar bukan sahaja berlaku di Malaysia malah berlaku juga di luar negara. Jefri Abdul Ahmad (2004), telah melaporkan dapatan kajian yang pernah dijalankan di beberapa buah negara menunjukkan bahawa 45% masa tugas pemimpin sekolah di Amerika Syarikat dihabiskan di pejabat, 44% pula di Australia dan 74% pula di Korea Selatan. Tumpuan mereka lebih banyak kepada tugas pejabat. Dapatan mendapati hanya 2% hingga 14% sahaja masa pemimpin sekolah dihabiskan untuk memimpin sekolah. Sebagai seorang pemimpin yang mantap sepatutnya boleh mengagihkan tugas mengikut keupayaan subordinat.

Pemimpin sekolah sepatutnya berusaha mentransformasikan kepimpinan sebenarnya dalam membangunkan kepimpinan organisasinya (Hussein Mahmood, 2008). Memandangkan tugas membangunkan sesebuah sekolah bukanlah hanya tugas seorang pemimpin, ia perlu dipikul bersama-sama.

Kini, masyarakat menuntut akauntibiliti yang tinggi daripada sekolah dalam usaha pembentukan masyarakat berkualiti iaitu warganegara yang berilmu, bermoral tinggi serta berkemahiran. Untuk mencapai semua matlamat tersebut, pihak pentadbir dan pengurusan sekolah harus berfungsi dengan lebih kemas, teratur dan berkesan berbanding dengan peranan sekolah sepuluh tahun lalu. Dalam menangani perubahan ini, sikap, pandangan dan orientasi nilai guru besar perlu berubah seiring dengan keperluan masyarakat agar dapat memberi kepimpinan yang efektif (Abdul Ghani Abdullah, 2010).

Sejajar dengan kemahuan itu, amalan pengurusan dan pentadbiran yang terlalu berpegang kepada birokratik menyebabkan ramai guru besar masih kabur mengenai peranan sebagai pemimpin perlu diperbaiki. Guru besar sepatutnya berperanan sebagai pemimpin yang dapat mempertingkatkan komitmen serta menjadi role model kepada guru (Ayob Jantan, 2005). Namun realitinya, guru besar kini lebih gemar melaksanakan bentuk pengurusan yang lebih mirip sebagai pengurus sekolah berbanding pemimpin yang berjaya menghasilkan guru yang komited. Kepimpinan guru besar kini lebih tertumpu pada aktiviti pengurusan seperti pengurusan kewangan, pengurusan peperiksaan dan keceriaan berbanding hubungan interpersonal bersikap 'terbuka', memotivasi, membimbing dan memberi kaunseling serta melaksanakan

program pembangunan staf yang menjurus kepada pembentukan guru yang lebih komited kepada pihak sekolah (Bush & Tony, 2003).

Kementerian Pelajaran Malaysia telah menggunakan pelbagai strategi untuk menentukan kejayaan sesebuah sekolah. Namun begitu, apa yang menjadi tunjangnya ialah penglibatan guru besar itu sendiri, kerana merekalah yang menentukan kejayaan atau kegagalan sesebuah sekolah. Perkara ini telah dinyatakan oleh Fullan (2002), sama ada secara langsung atau tidak langsung, guru besar memainkan peranan dalam menentukan nasib pelaksanaan dan penerusan sebarang perubahan yang dicadangkan.

Namun begitu halangan yang wujud kesan dari kepimpinan yang tidak berkesan boleh membantutkan potensi yang ada. Dewasa ini, kepimpinan transformasi diadaptasikan di sekolah sebagai suatu pembaharuan terhadap gaya kepimpinan sejajar dengan perubahan semasa. Guru besar merupakan pemimpin yang tertinggi di sekolah, mestilah berupaya membawa perubahan kepada sekolah mereka (Fullan, 2002). Transformasi dari segi kepimpinan merupakan satu alternatif penting dalam membangunkan organisasi sekolah ke arah kecemerlangan.

Ini memandangkan sekolah cemerlang sebenarnya berpaksikan kepada kepimpinan yang cemerlang. Kepimpinan sekolah bertanggungjawab mewujudkan sekolah yang cemerlang secara holistik. Dalam hal ini, guru besar merupakan individu yang berperanan sebagai *key player* dalam usaha penambahbaikan sekolah serta melestarikannya. Apabila guru besarnya cemerlang, maka sekali gus guru-guru juga turut menjadi cemerlang dan hebat, secara tidak langsung aliran kecemerlangan



tersebut akan meresap kepada anak didik iaitu murid-murid di sekolah (Mohd Fuad Zarkashi, 2009).

1.3 Model Teori Transformasi

Prinsip kepada teori kepemimpinan transformasi adalah lanjutan daripada kepemimpinan karisma yang telah diperkenalkan oleh Weber pada tahun 1947. Konsep karisma yang diperkenalkan oleh Weber telah mempopularkan satu teori yang dinamakan teori kepemimpinan karismatik. Dalam tahun 1980-an, para pengkaji pengurusan amat berminat dalam cara pemimpin mengubah dan menghidupkan semula organisasi. Satu konsep awal mengenai kepemimpinan transformasi telah dibentuk oleh Burn (1978), dari satu kajian deskriptif mengenai pemimpin-pemimpin politik. Burns telah membuat satu perbandingan di antara kepemimpinan transformasi dan kepemimpinan transaksi.

Mengikut Burns (1978), asas teori kepemimpinan transformasi adalah pada hubungan interpersonal, motif dan nilai. Teori transformasi yang diperkenal oleh Burns adalah antara yang terawal dalam mengadaptasi kaedah psikologi dalam memahami dan menjelaskan kepemimpinan itu sendiri (Fairholm, 2001). Berasaskan kepada prinsip bahawa kepemimpinan bukan sahaja merupakan suatu kuasa dalam mempengaruhi orang lain tetapi juga sebagai suatu pembentukan nilai moral yang mempunyai kapasiti yang lebih tinggi dalam mempengaruhi orang lain (Burns, 1978).

Pada tahun 1985, Bass telah mengembangkan teori kepemimpinan transformasi ini dan menjelaskan dengan lebih lanjut tentang teori ini di dalam proses





mentransformasikan organisasi. Bass berpendapat teori kepemimpinan transformasi ini berbeza daripada teori kepemimpinan karisma kerana teori kepemimpinan karisma merupakan proses untuk mempengaruhi pengikut tetapi kepemimpinan transformasi lebih kepada proses membangunkan dan mengembangkan diri pengikut melalui kemahiran rangsangan intelektual dan pertimbangan terhadap setiap pengikut (Bass & Avolio, 1990).

1.3.1 Model Kepimpinan Transformasi Burns (1978) dan Bass (1985)

Rajah 1.1 di halaman 12 dapat menjelaskan teori kepemimpinan transformasi mengikut dimensi yang dikaji iaitu pengaruh yang ideal, rangsangan intelek, pertimbangan individu serta motivasi berinspirasi. Setiap dimensi saling menunjukkan keperluan di antara satu sama lain. Teori ini menjelaskan bahawa membina organisasi ke arah yang berkesan adalah melalui pendekatan yang lebih bersifat kemanusiaan. Ini selari dengan matlamat kepemimpinan ini iaitu untuk meningkatkan intelek, moral dan kemahuan dari dalam diri seseorang individu itu sendiri.

Akhirnya gabungan di antara ketiga-tiga iaitu dimensi, pemimpin dan subordinat mewujudkan iklim sekolah yang kondusif, peningkatan moral dan paradigma guru serta kerjasama dan komitmen kerja yang tinggi. Impak ini akhirnya dapat membangunkan sesebuah organisasi itu ke arah kejayaan yang lebih cemerlang (Nursuhaila Ghazali, 2007).





Merujuk kepada Bass (1998), terdapat empat komponen kepimpinan transformasi iaitu:

a) Pengaruh terunggul ia juga dikenali sebagai kepimpinan karismatik

Pemimpin ini akan menjadi contoh kepada pengikutnya. Mereka dihormati, dikagumi dan dipercayai. Pengikut mengenal pasti dan menggambarkan pemimpin ini mempunyai keupayaan yang luar biasa, ketabahan dan kesungguhan. Pemimpin-pemimpin ini bersedia untuk mengambil risiko, konsisten dalam melakukan perkara yang betul serta memaparkan standard moral dan etika yang tinggi.



b) Motivasi berinspirasi.

Pemimpin ini mencetus semangat bekerja secara berpasukan. Mereka menunjukkan semangat dan optimis. Membawa pengikut menghadapi sesuatu cabaran ke arah memenuhi hasrat organisasi. Pemimpin ini mewujudkan pengikut yang komitmen kepada matlamat dan visi.

c) Rangsangan intelek

Pemimpin ini menggalakkan kreativiti dan memupuk suasana di mana pengikut merasa dipaksa untuk berfikir tentang masalah-masalah lama dengan cara yang baru tanpa menghiraukan kritikan awam. Melalui rangsangan intelek yang diwujudkan



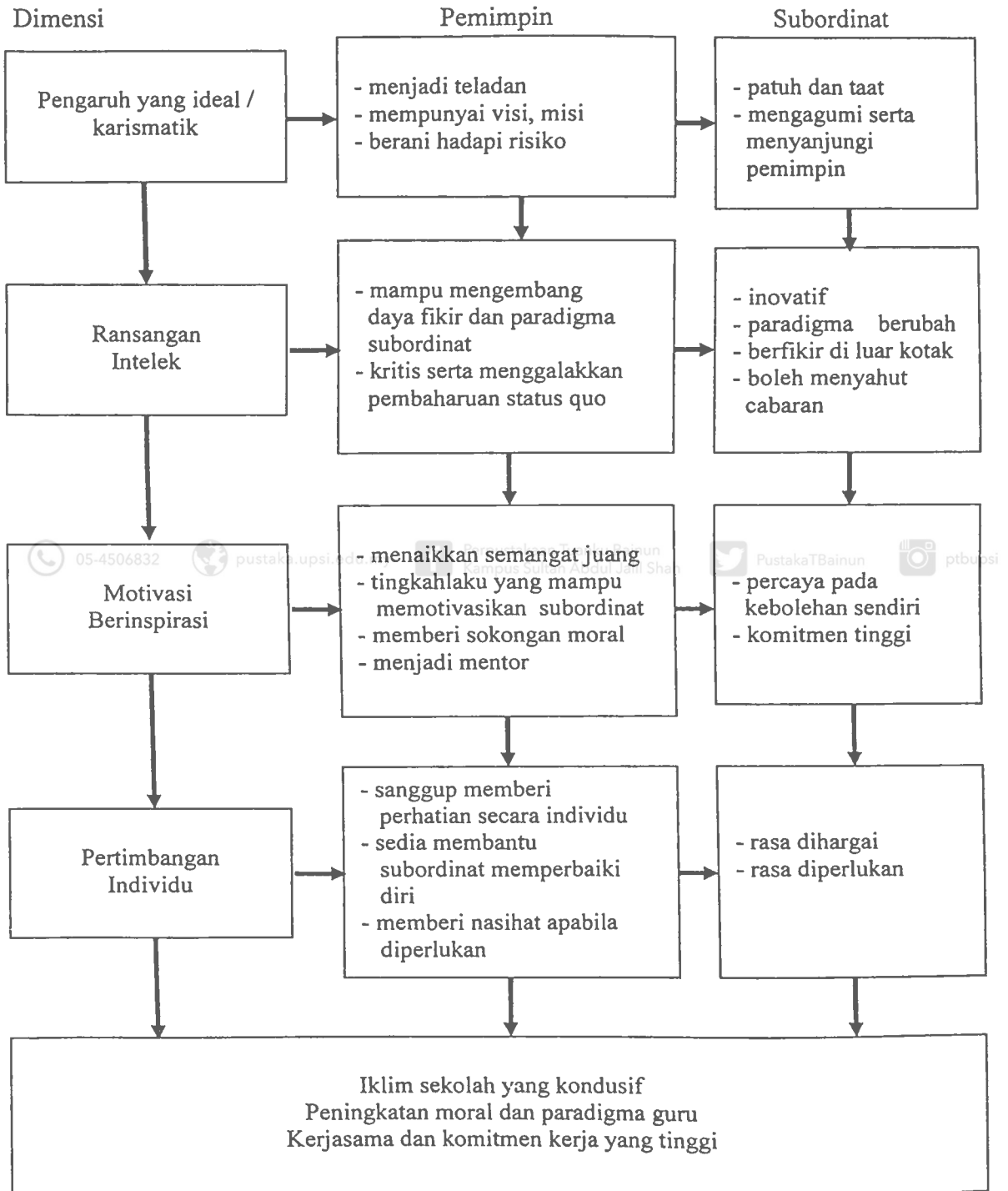


pemimpin membangunkan kebijaksanaan dan rasionaliti pengikut agar menjadi lebih kreatif terutama dalam aspek penyelesaian masalah.

d) Pertimbangan individu

Pemimpin bertindak sebagai mentor dan jurulatih. Setiap keinginan dan keperluan individu dihormati. Perbezaan setiap individu diterima dan mewujudkan komunikasi dua hala. Pemimpin-pemimpin ini dianggap sebagai pendengar yang baik dengan mewujudkan interaksi secara peribadi. Justeru pengikut dapat bergerak secara berterusan ke arah pembangunan tahap potensi yang lebih tinggi.



**Rajah 1.1. Teori Kepimpinan Transformasi Burns (1978) dan Bass (1985)**

Sumber : Nursuhaila Ghazali (2007)



1.3.2 Model Teori Kepimpinan Tansformasi Leithwood (1992)

Model kepimpinan Leithwood (1994), menjelaskan tentang komponen kepimpinan transformasi melalui dimensi membina visi dan matlamat sekolah, menyediakan ransangan intelektual, menawarkan sokongan secara individu, menjadi teladan terhadap nilai-nilai penting organisasi, menunjukkan prestasi kerja yang tinggi, membina budaya sekolah yang kreatif dan membangunkan struktur dan menggalakkan penglibatan dalam proses membuat keputusan.

Dimensi kepimpinan transformasi Leithwood ini akhirnya membawa kepada pembinaan kepimpinan pemimpin yang ideal yang boleh membawa perubahan kepada organisasi sekolahnya dengan karisma serta ruang komunikasi yang luas antara guru besar dengan guru sebagai seorang individu. Pemimpin transformasi mengikut Leithwood juga memperlihatkan nilai kepimpinan yang tinggi melalui komitmen terhadap mencapai hasrat organisasi dengan menggalakkan penglibatan guru-guru, membangunkan intelek serta merangsang motivasi guru agar memberikan komitmen yang di luar kebiasaan. Amalan kepimpinan transformasi juga berupaya mewujudkan budaya sekolah yang kreatif terutama dalam cara berfikir bagi menyelesaikan sesuatu masalah sekalipun cabaran yang dihadapi. Rajah 1.2 di halaman 14 menunjukkan komponen-komponen dalam model kepimpinan transformasi.



Rajah 1.2. Model Teori Kepimpinan Transformasi Leithwood (1994)



Sumber : Nursuhaila Ghazali (2007)

Dimensi transformasi seperti yang ditunjukkan dalam rajah 1.2 ini menunjukkan amalan-amalan transformasi yang memberi penekanan kepada tanggungjawab pemimpin dalam membangun organisasi serta subordinat ke arah budaya kerja yang unggul berdasarkan kepada teladan yang ditunjukkan serta penekanan terhadap aspek kemanusiaan dalam memimpin mereka ke arah kejayaan visi dan misi organisasi. Pemimpin transformasi mengikut Leithwood (1994) juga memperlihatkan nilai kepimpinan yang tinggi melalui komitmen terhadap mencapai hasrat organisasi



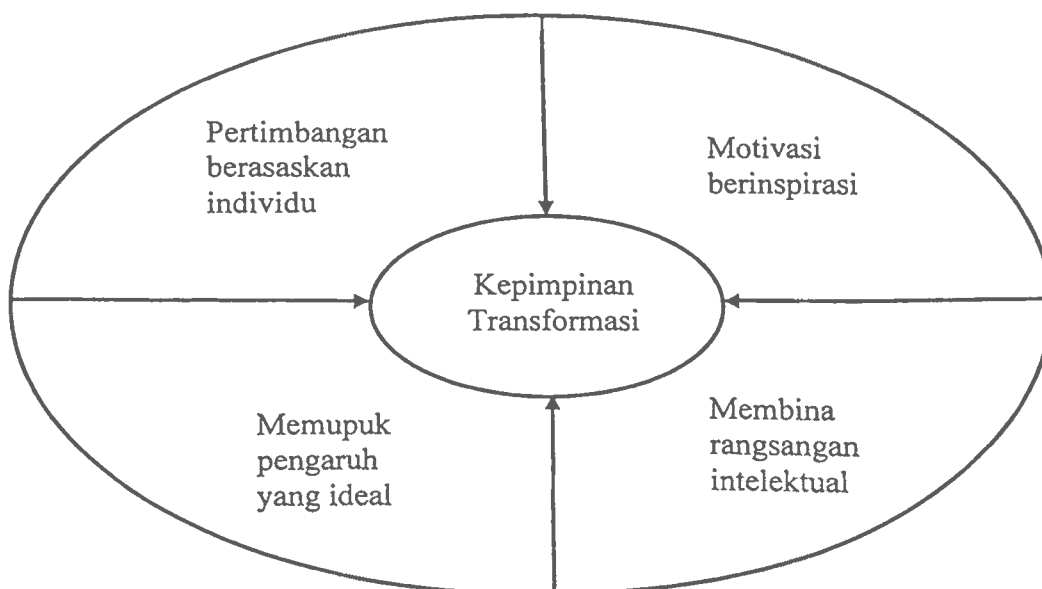


dengan menggalakkan penglibatan guru-guru, membangunkan intelek serta merangsang motivasi guru agar memberikan komitmen yang di luar kebiasaan.

1.3.3 Model Kepimpinan Transformasi Slocum dan Hellriegel (2007)

Rajah 1.3 di bawah adalah model kepimpinan yang dibina oleh Slocum dan Hellriegel (2007). Model ini masih menjadikan model Bass sebagai asas dalam merungkai faktor-faktor membentuk kepimpinan transformasi. Kepimpinan transformasi menurut Slocum dan Hellriegel (2007) terbahagi kepada empat dimensi utama. Dimensi tersebut ialah terdiri daripada sikap yang menunjukkan pertimbangan berasaskan individu, membina rangsangan intelektual, merangsang motivasi dan memupuk pengaruh yang ideal dalam kalangan pengikutnya atau dalam konteks ini dalam kalangan guru-guru.

Rajah 1.3. Model Kepimpinan Transformasi Slocum dan Hellriegel (2007)



Sumber : Nursuhaila Ghazali (2007)





Intipati model kepemimpinan transformasi Slocum dan Hellriegel (2007) adalah melibatkan suatu keupayaan pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya melalui tingkah laku kepemimpinan yang diamalkan. Ia melibatkan tingkah laku yang menjadi teladan dalam menjangkakan masa depan organisasi, menjadi inspirasi dalam kalangan pengikut terutama dalam hal yang berkaitan dengan inovasi pemikiran dan idea-idea baru, membangunkan pengikut ke arah menjadi pemimpin atau pemimpin yang lebih baik serta membimbing organisasi ke arah menjadi komuniti yang boleh menyahut cabaran. Faktor-faktor ini menjadikan seorang pemimpin transformasi itu sebagai pemimpin yang berintegriti tinggi.

Model Slocum dan Hellriegel (2007) adalah dibina dari empat konstruk utama yang berasaskan dari teori Burns (1978) dan Bass (1985) serta mempunyai persamaan dengan teori Leithwood (1994). Empat konstruk tersebut ialah:

a) **Motivasi Berinspirasi**

Inspirasi wujud dari kesan tingkahlaku yang ditunjukkan oleh seseorang pemimpin itu melalui komunikasi, pemikiran dan teladan yang baik Slocum dan Hellriegel (2007). Pemimpin transformasi mencetus inspirasi dalam kalangan pengikutnya melalui perbuatan mahu pun kata-katanya. Pemimpin transformasi membimbing pengikutnya dengan menyediakan mereka tentang kesedaran terhadap cabaran dan pengertian terhadap apa sahaja yang dilakukan. Bermakna mereka sering melibatkan subordinat terlibat sama malahan tekak terhadap usaha mencapai misi yang diaspirasikan bersama.





b) Membina Rangsangan Intelektual

Pemimpin yang mengamalkan kepimpinan transformasi menggalakkan subordinat berfikir di luar kotak atau di luar kebiasaan dengan menjadi lebih inovatif dan kreatif (Slocum & Hellriegel, 2007). Dengan ini pemimpin transformasi adalah seorang yang berani mempersoalkan sebarang andaian dengan meneroka idea-idea dan kaedah-kaedah baru serta menghadapi sebarang situasi dengan cara baru.

c) Memupuk Pengaruh Yang Ideal

Kepimpinan melalui teladan adalah yang paling tepat membicarakan tentang pengaruh seseorang pemimpin transformasi terhadap pengikutnya. Pemimpin transformasi memperlihatkan tingkah laku yang menjadi inspirasi dan ikutan subordinat (Slocum & Hellriegel, 2007). Lazimnya subordinat lebih mudah terpengaruh, percaya dan mengagumi pemimpin yang menunjukkan teladan yang baik sehingga menjadi ikutan orang lain. Pemimpin ini juga adalah individu yang boleh meninggalkan kepentingan peribadinya demi kepentingan orang lain yang lebih memerlukan.

Pemimpin seperti ini menunjukkan tahap moral dan etika yang tinggi dalam kepimpinannya. Mereka juga adalah di kalangan orang yang boleh dipercayai. Slocum dan Hellriegel (2007) berpendapat bahawa walaupun pemimpin transformasi tidak memanipulasikan kuasanya secara maksima namun mereka menggunakan semua sumber kuasa bagi menggerakkan kemajuan individu.



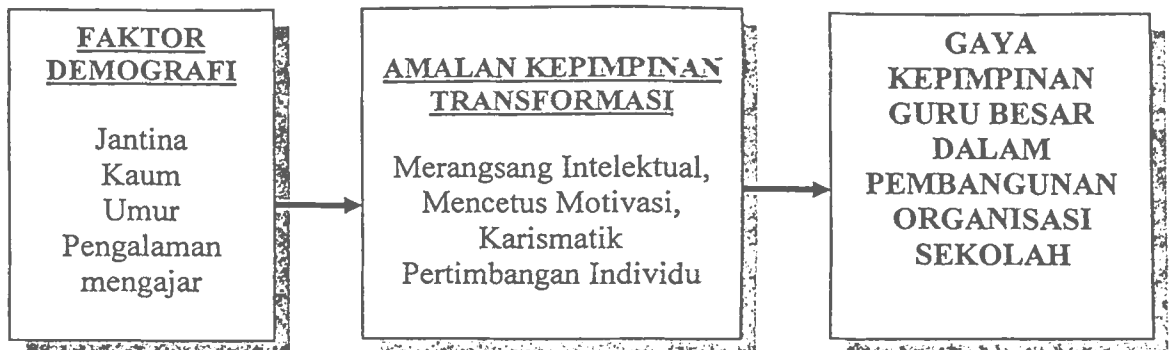
d) **Pertimbangan Berasaskan Individu**

Slocum dan Hellriegel (2007) menjelaskan dimensi pertimbangan berasaskan individu sebagai satu prinsip kepimpinan transformasi yang menuntut kepekaan pemimpin terhadap ahli organisasi sebagai seorang individu serta menghormati perbezaan sesama individu dan tidak menjadikannya sebagai suatu halangan dalam membentuk kesepakatan mencapai matlamat organisasi.

1.4 **Kerangka Konseptual Kajian**

Kajian ini dijalankan berdasarkan kerangka yang ditunjukkan dalam rajah 1.4 di halaman 19. Kajian kepimpinan transformasi dikaji berdasarkan amalan-amalan dimensi merangsang intelektual, mencetus motivasi, karismatik serta pertimbangan individu. Kajian ini dijalankan untuk melihat persepsi guru-guru terhadap kepimpinan guru besar mereka. Amalan kepimpinan transformasi yang dikaji adalah berasaskan kepada model Burns (1978), Bass (1985) serta Slocum dan Hellriegel (2007) memandangkan ia selari dengan situasi semasa berdasarkan kepada interpretasi serta keperluannya dengan keadaan di sekolah pada masa kini. Di samping itu elemen-elemen yang terdapat di dalam ketiga-tiga teori itu mempunyai persamaan yang seiring antara satu sama lain.

Rajah 1.4. Kerangka Konseptual Kajian



Berdasarkan kerangka konseptual kajian yang dibina, faktor demografi merupakan pemboleh ubah bebas. Ia terdiri dari jantina, kaum, umur dan pengalaman mengajar bagi guru. Manakala bagi pemboleh ubah bersandar ialah amalan kepimpinan transformasi. Pemboleh ubah bersandar terdiri dari 4 faktor utama iaitu rangsangan intelektual, motivasi berinspirasi, karismatik, dan pertimbangan individu. Seorang pemimpin yang dikategorikan tinggi di dalam profil kepimpinan transformasi dijangka mengamalkan gaya kepimpinan transformasi dalam pembangunan organisasi sekolah yang diterajui.

1.5 Tujuan Kajian

Tujuan kajian ini ialah untuk mengkaji kepentingan amalan kepimpinan transformasi guru besar dalam pembangunan organisasi di sekolah. Melalui kepimpinan transformasi, misi dan wawasan organisasi menjadi begitu jelas dan boleh mendorong

individu-individu yang dipimpinnya supaya mempunyai komitmen, bersikap prihatin dan turut melibatkan diri dalam mencapai matlamat organisasi. Secara khusus, kajian ini bertujuan untuk menangani perkara-perkara berikut:

- a) Menentukan amalan kepimpinan transformasi guru besar.
- b) Menentukan amalan kepimpinan transformasi yang menjadi keutamaan guru besar mengikut dimensi karismatik, pertimbangan individu, merangsang intelektual serta mencetus motivasi.
- c) Menjelaskan perbezaan persepsi guru terhadap amalan kepimpinan transformasi guru besar mengikut umur, jantina, kaum serta pengalaman mengajar guru.

1.6 Objektif Kajian

Kajian ini bertujuan meninjau amalan kepimpinan transformasi dan impaknya terhadap pembangunan organisasi di sekolah. Kajian adalah merangkumi guru-guru di daerah Batang Padang. Secara khusus, objektif kajian ini adalah seperti berikut:

- a) Mengenal pasti amalan kepimpinan transformasi dalam kalangan guru besar di Daerah Batang Padang.

- b) Meninjau amalan kepimpinan transformasi yang menjadi keutamaan amalan dalam kalangan guru besar berdasarkan dimensi karismatik, pertimbangan individu, merangsang intelektual serta mencetus motivasi.
- c) Meninjau perbezaan persepsi guru terhadap amalan kepimpinan transformasi dalam kalangan guru besar berdasarkan jantina, umur, kaum dan pengalaman mengajar.

1.7 Persoalan Kajian

Kajian ini akan cuba menjawab beberapa persoalan seperti:

- a) Apakah amalan kepimpinan transformasi guru besar di sekolah-sekolah kajian?
- b) Apakah amalan kepimpinan transformasi yang menjadi keutamaan guru besar mengikut dimensi karismatik, pertimbangan individu, merangsang intelektual serta mencetus motivasi?
- c) Adakah terdapat perbezaan persepsi guru terhadap amalan kepimpinan transformasi guru besar mengikut umur, jantina, kaum serta pengalaman mengajar guru ?

1.8 Hipotesis Kajian

Lanjutan daripada perbincangan tentang permasalahan dan tujuan kajian, tiga hipotesis nol dikemukakan. Hipotesis tersebut dipilih berdasarkan persoalan kajian iaitu:

1.8.1 Hipotesis Nol 1

H₀₁ : Tidak terdapat perbezaan min yang signifikan di antara jantina dengan kepimpinan transformasi.

1.8.2 Hipotesis Nol 2

H₀₂ : Tidak terdapat perbezaan min yang signifikan di antara umur dengan kepimpinan transformasi.

1.8.3 Hipotesis Nol 3

H₀₃ : Tidak terdapat perbezaan min yang signifikan di antara pengalaman mengajar dengan kepimpinan transformasi.

1.9 Kepentingan Kajian

Kajian ini diharapkan dapat memberi impak yang besar kepada kepimpinan guru besar dalam proses mengurus, mentadbir dan memimpin sekolah. Oleh itu, kepentingan bagi kajian ini dijalankan telah dikenal pasti.

Berasaskan dapatan kajian kelak diharap dapat memberi maklumat berkaitan amalan kepimpinan transformasi guru besar di Malaysia dalam usaha mewujudkan model kepimpinan berkesan dalam konteks Malaysia.

Dapatan kajian boleh dijadikan panduan dan rujukan bukan sahaja kepada guru besar malah pihak Kementerian Pelajaran Malaysia dalam usaha melatih, memilih, mereka bentuk program latihan pentadbir sekolah (guru besar) pada masa akan datang.

Kajian ini memberi panduan kepada guru besar bagaimana melaksanakan kepimpinan mereka dalam membangunkan organisasi sekolah mereka. Justeru sebagai pemimpin organisasi sekolah, kepimpinan guru besar mempengaruhi sikap guru-guru terhadap sebarang usaha untuk mencapai matlamat yang diaspirasikan.

Kajian ini juga diharap dapat memberi manfaat di peringkat PPD dan JPN dalam merangka serta merancang program-program latihan kepimpinan dalam kalangan guru besar. Usaha ke arah menambahbaik kapasiti kepimpinan dalam

kalangan guru besar perlu diperbaharui secara berterusan supaya mereka boleh memimpin sekolah mencapai matlamat organisasi.

1.10 Batasan Kajian

Pengkaji menggunakan instrumen soal selidik terhadap guru-guru untuk mengenal pasti amalan kepimpinan transformasi dalam kalangan guru besar. Soal selidik senang dijalankan dan subjek boleh menjawab soalan dalam masa yang ditentukan sama ada di pejabat atau di rumah. Namun wujud beberapa batasan yang mungkin mempengaruhi subjek semasa penyelidikan.

Kajian ini membataskan intipati tumpuan, kepada unsur-unsur pembolehubah bebas. Ia terdiri dari jantina, umur dan pengalaman mengajar. Manakala bagi pemboleh ubah bersandar ialah amalan kepimpinan transformasi. Pemboleh ubah bersandar terdiri dari 4 faktor utama iaitu pengaruh yang ideal / karismatik, motivasi berinspirasi, pertimbangan individu dan rangsangan intelektual. Seorang pemimpin yang dikategorikan tinggi di dalam profil kepimpinan transformasi dijangka dapat memberi kesan kepada pembangunan organisasi.

Organisasi-organisasi yang dijadikan lokasi kajian tertumpu kepada 9 buah sekolah di daerah Batang Padang. Justeru, generalisasi kajian ini adalah terbatas dalam lingkungan 9 buah sekolah yang menjadi lokasi kajian ini sahaja.

1.11 Definisi Istilah

1.11.1 Kepimpinan

Mengikut pengertian yang diberikan oleh Jaafar Muhamad (2007) bahawa kepimpinan itu bermaksud aktiviti mempengaruhi individu supaya berusaha secara sukarela untuk mencapai objektif kumpulan atau organisasi. Ismail Noor (2004) mendefinisikan kepimpinan sebagai setiap tindakan yang menumpukan sumber-sumber ke arah matlamat yang benar-benar bermatlamat. Beliau melihat kepimpinan adalah suatu dimensi tindakan atau inisiatif seorang pemimpin terhadap mencari penyelesaian kepada sesuatu masalah atau untuk merangsang orang lain untuk berubah. Selain dari itu, dimensi lain yang membentuk erti kepimpinan itu adalah manipulasi sumber yang berkesan sama ada sumber manusia itu sendiri atau mesin, proses, kaedah, bahan dan sebagainya.

Hussein Mahmood (1993) melihat kepimpinan sebagai suatu bentuk tingkah laku pemimpin bagi mencari penyelesaian masalah dan bagi mencari jalan untuk melaksanakan sesuatu tugas yang bertujuan untuk mencapai matlamat sesuatu organisasi itu. Kepimpinan lazimnya melibatkan suatu proses mempengaruhi orang lain di dalam sesuatu organisasi dengan membina hubungan yang baik, menggerak aktiviti dan memandu subordinat ke arah mencapai matlamat organisasi (Yulk, 2002). Hoy & Miskel (2005) berpendapat bahawa kepimpinan adalah suatu proses sosial yang merangkumi elemen rasional dan emosi. Kepimpinan juga menurut mereka adalah

suatu proses yang dikongsi oleh organisasi dan bukan milik seseorang pemimpin itu sahaja.

Maka kepimpinan menurut kajian ini dapatlah didefinisikan sebagai suatu tingkah laku dalam proses mencapai matlamat organisasi dengan membawa ahli-ahli organisasi terlibat sama dalam membuat keputusan, menyumbang idea dan usaha, membina hubungan kerja yang memberi keselesaan kepada semua serta menikmati keseronokan bekerja kerana mereka dapat melihat haluan yang hendak dibawa oleh pemimpin mereka.

1.11.2 Kepimpinan Transformasi

Kepimpinan lazimnya melibatkan suatu proses mempengaruhi orang lain di dalam sesuatu organisasi dengan membina hubungan yang baik, menggerak aktiviti dan memandu subordinat ke arah mencapai matlamat organisasi (Yulk, 2002). Hoy dan Miskel (2005) berpendapat bahawa kepimpinan adalah suatu proses sosial yang merangkumi elemen rasional dan emosi.

Transformasi secara amnya diertikan melalui rujukan Kamus Dewan adalah suatu perubahan keadaan. Dalam konteks ini transformasi yang dimaksudkan bermakna suatu kebiasaan di dalam amalan kepimpinan itu diubah kepada suatu amalan kepimpinan yang baru. Pemimpin-pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan transformasi percaya mereka boleh mendorong orang mengubah nilai dan

sikap mereka supaya mereka mempunyai komitmen terhadap matlamat organisasi dan perjuangan (Abdullah Hassan & Ainon Abdullah, 2008).

Ab. Aziz Yusuf (2003) mendefinisikan kepimpinan transformasi sebagai kepimpinan yang memberikan perhatian dan tumpuan kepada pembangunan keperluan individu. Beliau juga menggariskan bahawa kepimpinan transformasi sebagai bukan hanya mempunyai kebolehan membangunkan minat pekerja tetapi minat yang dibangunkan melampaui minat peribadi pekerja itu sendiri.

Menurut Hallinger (2003), kepimpinan transformasi selalunya diertikan sebagai kepimpinan yang dikongsi bersama dengan ahli-ahli lain. Dalam konteks sekolah, kepimpinan transformasi bukanlah satu bentuk kepimpinan individu sebaliknya pemimpin di sekolah adalah berfungsi mengkoordinasikan dan mengawal organisasinya dari bawah. Ini bermakna kepimpinan transformasi memberi fokus terhadap merangsang perubahan melalui praktis '*bottom-up*'. Kepimpinan transformasi bagi Hallinger (2003) juga dilihat sebagai satu bentuk kepimpinan yang mencetus iklim di mana guru-guru terlibat dalam proses pembelajaran yang berterusan dan saling berkongsi pengetahuan sesama sendiri.

Berdasarkan pandangan-pandangan sarjana, maka menurut kajian ini kepimpinan transformasi dapat didefinisikan sebagai suatu tingkah laku dalam proses mencapai matlamat organisasi dengan membawa ahli-ahli organisasi terlibat sama dalam membuat keputusan, menyumbang idea dan usaha, membina hubungan kerja



yang memberi keselesaan kepada semua serta menikmati keseronokan bekerja kerana mereka dapat melihat haluan yang hendak dibawa oleh pemimpin mereka.

1.11.3 Karismatik

Karismatik berasal dari perkataan Greek yang membawa maksud mukjizat. Penggunaan istilah karismatik biasanya dikhaskan untuk pemimpin-pemimpin yang dapat mempengaruhi pengikut-pengikut untuk mencapai sesuatu perkara yang susah untuk dilakukan dengan hasil yang luar biasa. Max Weber orang pertama yang memperluaskan maksud karisma mendefinisikan karisma sebagai kualiti personaliti khusus yang ada pada seseorang individu. Kualiti itu yang menyebabkan dia berbeza daripada orang lain. Beliau berpendapat, kualiti-kualiti ini tidak boleh diperolehi dan dicapai oleh orang biasa kecuali mereka yang mempunyai asal-usul yang suci (Abdul Ghani Abdullah, et al., 2008).

Menurut Bass dan Avolio (1993), dimensi karismatik ialah gabungan sifat dan tingkah laku unggul kepemimpinan. Dimensi karismatik dapat dibahagikan kepada dua aspek iaitu karismatik (atribusi) dan karismatik (tingkah laku). Dimensi karismatik yang berasaskan kepada atribusi ialah tertumpu pada sifat-sifat kepimpinan. Manakala dimensi karismatik yang berasaskan kepada tingkah laku adalah dalam membentuk nilai-nilai terhadap sesebuah organisasi.



Maka karismatik menurut kajian ini dapatlah didefinisikan sebagai seorang pemimpin yang sanggup berkorban demi organisasi, sedia menanggung risiko, gemar membuat perubahan dan sensitif kepada keperluan subordinat dan yakin dengan kuasa yang ada. Seterusnya, menekankan kepada pentingnya mempunyai misi bersama, menjelaskan arah tuju organisasi yang hendak dicapai, berkongsi idea, memberi inspirasi, dan mempamerkan tingkah laku inovatif dan terpuji yang boleh dijadikan model atau diteladani oleh subordinat.

1.11.4 Pertimbangan Individu

Dimensi pertimbangan individu bermaksud memberi perhatian secara individu dengan memahami punca-punca keperluan dan kebolehan yang boleh menimbulkan kepuasan pengikutnya. Pemimpin ini sangat memahami orang bawahannya, dan jarang memberi layanan serupa serta bersedia menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan hal-hal peribadi. Pemimpin ini bertindak sebagai mentor dalam usaha membina keyakinan pengikutnya (Ab. Aziz Yusuf, 2006).

Pemimpin ini bertindak sebagai jurulatih dan penasihat dan juga cuba membantu individu lain menjadi individu yang tepat. Pemimpin ini menggunakan delegasi sebagai maksud membantu pengikut membangun melalui cabaran peribadi dalam setiap individu (Abdul Ghani Abdullah, 2010).

Pertimbangan individu termasuk memberi sokongan, dorongan dan memperkembangkan pengalaman sendiri para pengikut (Bass, 1985). Pemimpin transformasi digambarkan sebagai pemimpin yang peramah, informal, rapat dengan pengikut dan menerima pengikut setaraf dengan mereka walaupun pengetahuan dan pengalaman adalah berbeza antara pemimpin dan pengikut. Melalui pertimbangan individu seseorang pemimpin itu sanggup memberi perhatian dengan memahami dan berkongsi dalam hal-hal atau masalah subordinat (Abdul Ghani Abdullah, et al., 2008).

Dalam kajian ini pertimbangan individu dapat didefinisikan sebagai pemimpin yang boleh mengenal pasti bakat, membantu membina keyakinan, sedia mendengar, mematuhi janji, tahu apa yang perlu, menjalinkan hubungan yang baik, memantau prestasi, membantu menyelesaikan masalah, memberi tunjuk ajar dan memberi penghargaan kepada subordinat.

1.11.5 Merangsang Intelektual

Bass (2000), menyatakan dimensi merangsang intelektual ialah sifat kepemimpinan yang secara aktif memberi dorongan kepada subordinat supaya melihat sesuatu perkara mengikut perspektif yang baru. Pemimpin ini sentiasa menggunakan bukti-bukti yang konkrit dalam menjana pemikiran subordinat dan tidak bergantung kepada pendapat yang tidak berasas. Memberi keyakinan supaya subordinat bekerja sebagai satu pasukan dan bukan secara individu untuk mencapai matlamat organisasi. Sering

menggunakan perbincangan dua hala untuk menjana pemikiran subordinat dan dalam menyelesaikan sesuatu masalah yang kompleks.

Ini tidak semestinya membawa kepada pelaksanaan tindakan-tindakan atau perubahan serta-merta kepada organisasi. Merangsang intelektual adalah bertujuan lebih kepada peningkatan kesedaran pengikut tentang konseptualisasi, kefahaman dan pertimbangan sifat-sifat masalah yang dihadapi dan penyelesaian mereka. Ini akan mencetuskan penambahan dalam bilangan idea dan pemikiran strategik yang mendalam sebelum apa-apa tindakan diambil. Pemimpin akan melibatkan diri dan subordinat dalam aktiviti-aktiviti penganalisaan, pembentukan, penterjemahan dan penilaian peluang-peluang dan ancaman yang dihadapi oleh organisasi serta kekuatan dan kelemahan organisasi (Abdullah Hassan & Ainon Abdullah, 2008).

Maka merangsang intelektual dalam kajian ini dapat didefinisikan sebagai pemimpin yang melibatkan diri dalam menyelesaikan sesuatu masalah, menggalakkan komunikasi dua hala di dalam perbincangan, mendorong subordinat agar berusaha dan merangsang subordinat menjadikan pengalaman sebagai panduan dalam menyelesaikan sesuatu masalah. Seterusnya membantu dan menggalak memberi idea apabila subordinat di dalam kebuntuan, mendorong melakukan perubahan dan menyelesaikan masalah secara kreatif.



1.11.6 Mencetus Motivasi

Menurut Avolio, Waldman & Yammarino (1991), dimensi mencetus motivasi ialah usaha pemimpin mencetuskan ilham orang bawahan dengan cara mempertingkatkan keinsafan dan kesedaran pengikut tentang matlamat yang hendak dicapai melalui tindakan simbolik dan pemujukan. Bagi mempertingkatkan kesedaran subordinat, pemimpin ini memberi perangsang, memupuk sikap positif dan menjelaskan matlamat yang hendak dicapai dengan gaya mempersonakan serta dengan penuh kefasihan dan keyakinan. Di samping itu kepemimpinan ini juga sanggup menanggung risiko demi menyelamatkan orang bawahannya, menjadi kepala dalam misi yang berbahaya dan sama-sama merasa kepayahan yang dialami subordinat.



Oleh itu pemimpin tidak perlu menggunakan kuasa autoriti atau paksaan dalam mencapai misi dan visi organisasi. Malah segalanya adalah berfokuskan kepada kepercayaan bagi menguatkan semangat pengikut dalam satu perjuangan yang sama. Pemimpin transformasi mempunyai kebolehan untuk melihat dan menjangka atau meramal masa depan organisasi dengan jelas dan lengkap (Barnett, 2003).

Dalam kajian ini mencetus motivasi didefinisikan sebagai pemimpin yang sentiasa mendorong dan merangsang subordinat supaya bekerja dengan baik, juga sentiasa memotivasikan dan memberi pujian kepada subordinat. Seterusnya, memberikan kata semangat, bersikap terbuka dan sedia memberi bantuan. Dengan cara itu subordinat dapat berfikir bahawa mereka membuat sesuatu pekerja itu adalah





demi organisasi dan membuat subordinat mempunyai motivasi dan rasa sentiasa berusaha.

1.11.3 Pembangunan Organisasi

Pembangunan adalah suatu perubahan yang dapat dilihat iaitu dari keadaan yang kurang baik kepada yang lebih baik dan juga daripada keadaan yang mundur kepada yang lebih maju Sonia Blandford (2008). Menurut Kamus Dewan edisi keempat (2005) organisasi merupakan kesatuan yang terdiri daripada bahagian-bahagian dalam sesuatu pertubuhan untuk tujuan-tujuan tertentu.



Pembangunan Organisasi di sekolah merupakan satu usaha sokongan yang saling berkaitan dan dirancang dengan sistematik untuk mencapai analisis sendiri dan pembaharuan. Berbagai skema menghalakan perhatian mereka terutamanya kepada perubahan dari segi prosedur, proses, norma dan struktur formal dan tidak formal melalui penggunaan konsep dan kaedah membangunkan tingkahlaku. Dua aspek matlamat pembangunan organisasi iaitu memenuhi kehendak individu dalam kualiti kehidupan dan meningkatkan cara organisasi berfungsi dan hasilnya (Mary Yap Kain Ching, et al., 2008).

Pembangunan organisasi adalah adalah strategi pengurusan perubahan yang telah beroperasi selama empat puluh tahun atau lebih. Hal ini didasarkan pada pemahaman ilmu pengetahuan dan perilaku berkaitan dengan bagaimana manusia dan



fungsi organisasi, boleh dicipta untuk berfungsi lebih baik melalui penggunaan yang berkesan bagi keperluan sosial manusia (Kinuthia Wamwangi, 2003).

Di Malaysia, konsep ini telah digunakan dengan pesat pada tahun 1960-an dan 1970-an. Pada lingkungan beberapa tahun tersebut berlakunya proses pembinaan negara melalui reformasi sistem pendidikan, struktur pendidikan, dan kurikulum sejajar dengan keperluan pengisian Dasar Pendidikan Kebangsaan (Sufean Hussin, 2001).

Malah, pembangunan organisasi adalah strategi kepada kejayaan sistem pendidikan. Kegagalan sesuatu polisi mungkin berpunca daripada organisasi yang lemah. Menurut Sufean Hussin (2001), pembangunan organisasi adalah satu konsep pengurusan pendidikan yang bertujuan memperbaiki keadaan organisasi sekolah secara komprehensif. Pembangunan ini meliputi dimensi pengurusan, kurikulum, kokurikulum, profesionalisme guru dan hubungan komuniti.

Oleh itu pembangunan organisasi merupakan satu cara baru bagi memenuhi keperluan untuk meningkatkan prestasi sekolah secara berterusan yang seterusnya menghasilkan sekolah-sekolah berprestasi tinggi (Mary Yap Kain Ching, et al., 2008). Namun begitu ianya bukanlah satu perkara baru bagi sekolah-sekolah di negara-negara maju seperti United Kingdom. Mereka telah memperkenalkan Program Mencipta Semula Sekolah (School Remodeling Programme) dalam usaha menangani masalah ini. Usaha yang serupa dilaksanakan di New Zealand dengan nama EHSAS - *Extending High Standards Across School Project*. Usaha-usaha ini bergerak untuk



menjayakan Pelan Pembangunan Sekolah yang juga dinamakan SIP yang bertujuan untuk meningkatkan kecemerlangan murid (Mary Yap Kain Ching, et al., 2008).

Pembangunan organisasi sekolah boleh berlaku dengan cara melancarkan beberapa dasar strategik, iaitu dasar yang mengambil kira perkembangan dan pelbagai isu luar dalam persekitaran sekolah (Sufean Hussin, 2001). Oleh itu keadaan ekonomi, bahasa dan budaya sentiasa memaksa sekolah melakukan inovasi agar proses pendidikan dan pengurusan sentiasa relevan dengan kehendak semasa.

Dapatlah dirumuskan bahawa pembangunan organisasi bukan sahaja berkaitan merancang perjawatan dan anggota sesebuah organisasi. Ia merangkumi skop yang lebih luas. Pembangunan organisasi boleh dianggap sebagai sistem sosial sesebuah organisasi yang merangkumi budaya, proses kerja, komunikasi dan penghargaan bagi mencapai matlamat objektif organisasi melalui prestasi yang tinggi.

1.12 Rumusan

Secara keseluruhannya, kajian ini memberi fokus kepada persepsi guru-guru terhadap kepimpinan transformasi dalam kalangan guru besar di sekolah-sekolah rendah di daerah Batang Padang.

