05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

GAYA KEPIMPINAN TRANSFORMASI DALAM KALANGAN GURU BESAR BAGI PEMBANGUNAN ORGANISASI SEKOLAH

ROZITA BINTI PAIMAN

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

FAKULTI PENGURUSAN DAN EKONOMI
UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

2013

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

UPSI/IPS-3/BO 32
Pind : 00 m/s: 1/1

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS
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 sejelasnya 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

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS
SULTAN IDRIS EDUCATION UNIVERSITY

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 restircted 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 Stamp*)

Dr. Kamarudin bin Musa
Pensyarah
Jabatan Pengurusan dan Kepim
Fakulti Pengurusan dan Ekono
Universiti Pendidikan Sultan Id

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 CONFIDENTAL 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

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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 tranformasi 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 mengunakan 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 (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.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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 Tran sformasi 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

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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 Questionaire
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

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

BAB 1

PENDAHULUAN

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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. Fanomena 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).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

"..... 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. Tugasan 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).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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 tugasan pemimpin sekolah di Amerika Syarikat dihabiskan di pejabat, 44% pula di Australia dan 74% pula di Korea Selatan. Tumpuan mereka lebih banyak kepada tugasan pejabat. Dapatan mendapati hanya 2% hingga 14% sahaja masa pemimpin sekolah dihabiskan untuk memimpin sekolah. Sebagai seorang pemimpin yang mantap sepatutnya boleh mengagihkan tugasan mengikut keupayaan subordinat.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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

1.3 Model Teori Transformasi

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

Mengikut Burns (1978), asas teori kepimpinan 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 kepimpinan itu sendiri (Fairholm, 2001). Berasaskan kepada prinsip bahawa kepimpinan 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 kepimpinan transformasi ini dan menjelaskan dengan lebih lanjut tentang teori ini di dalam proses

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

mentransformasikan organisasi. Bass berpendapat teori kepimpinan transformasi ini berbeza daripada teori kepimpinan karisma kerana teori kepimpinan karisma merupakan proses untuk mempengaruhi pengikut tetapi kepimpinan trasformasi 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 kepimpinan 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 kepimpinan 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 membangunakan sesebuah organisasi itu ke arah kejayaaan yang lebih cemerlang (Nursuhaila Ghazali, 2007).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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

d) Pertimbangan individu

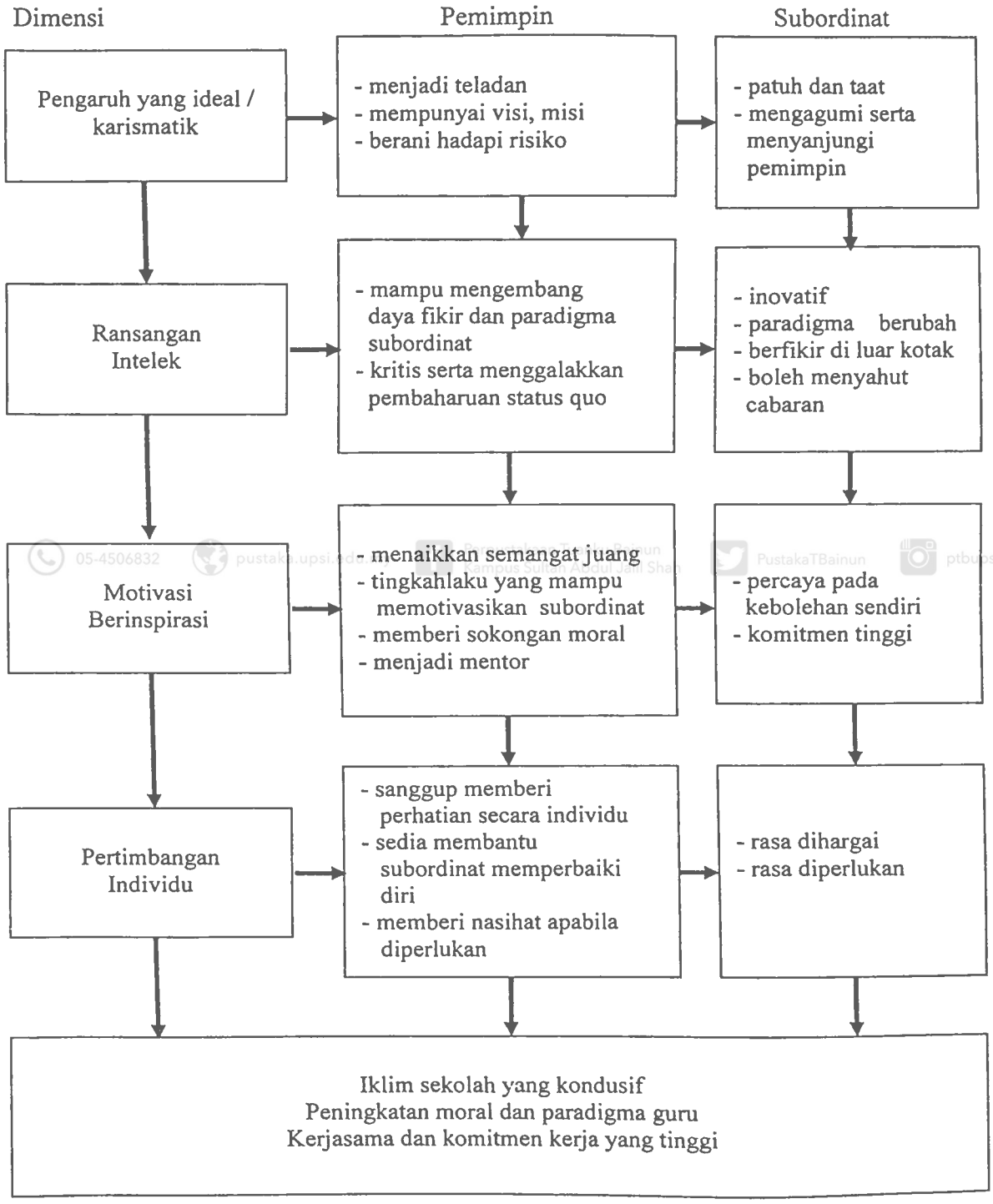
Pemimpin bertindak sebagai mentor dan jurulatih. Setiap keinginan dan keperluan individu dihormati. Perbezaan setiap individu diterima dan mewujudnya komunikasi dua hala. Pemimpin-pemimpin ini dianggap sebagai pendengar yang baik dengan mewujudkan interaksi secara peribadi. Justeru pengikut dapat bergerak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

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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



Sumber : Nursuhaila Ghazali (2007)

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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 meransang 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.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

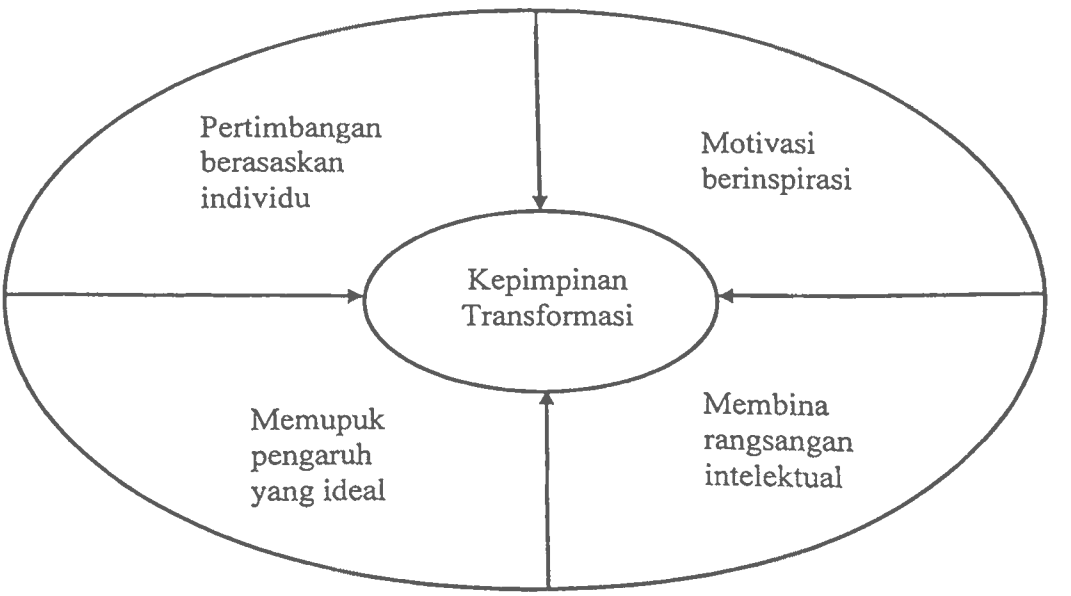
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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)

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Intipati model kepimpinan transformasi Slocum dan Hellriegel (2007) adalah melibatkan suatu keupayaan pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya melalui tingkah laku kepimpinan 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 konsrtuk tersebut ialah:

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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 tekal terhadap usaha mencapai misi yang diaspirasikan bersama.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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.

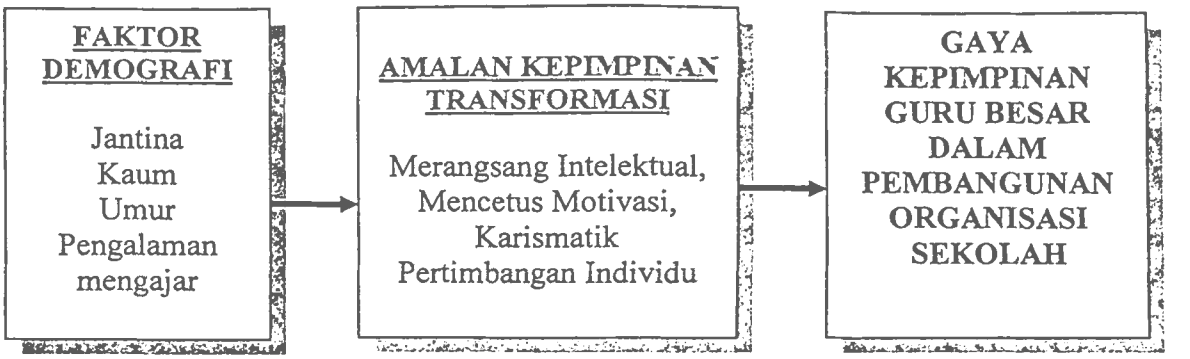
1.4 Kerangka Konseptual Kajian

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.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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 amalam kepimpinan transformasi guru besar mengikut umur, jantina, kaum serta pengalaman mengajar guru.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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 seperi berikut:

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

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun PustakaTBainun ptbupsi

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 amalam kepimpinan transformasi guru besar mengikut umur, jantina, kaum serta pengalaman mengajar guru ?

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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

Ho1 : Tidak terdapat perbezaan min yang signifikan di antara jantina dengan kepimpinan transformasi.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

1.8.2 Hipotesis Nol 2

Ho2 : Tidak terdapat perbezaan min yang signifikan di antara umur dengan kepimpinan transformasi.

1.8.3 Hipotesis Nol 3

Ho3 : Tidak terdapat perbezaan min yang signifikan di antara pengalaman mengajar dengan kepimpinan transformasi.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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 tugasan 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 adala suatu proses sosial yang merangkumi elemen rasional dan emosi. Kepimpinan juga menurut mereka adalah

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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 transfomasi 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

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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-peminpin 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 at., 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.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Maka karismatik menurut kajian ini dapatlah didefinisikan sebagai seorang pemimpin yang sanggup berkorban demi organisasi, sedia menanggung risiko, gemar membuat perubahan dan sensistif 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).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Pertimbangan individu termasuk memberi sokongan, dorongan dan memperkembangkan pengalaman kendiri 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

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Pembangunan Organisasi di sekolah merupakan satu usaha sokongan yang saling berkaitan dan dirancang dengan sistematik untuk mencapai analisis kendiri 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

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

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 releven 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.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

BAB 2

KAJIAN LITERATUR

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

2.1 Gaya Kepimpinan

Hussein Mahmood (2008) menyatakan perbezaan gaya kepimpinan mempunyai kesan penting ke atas produktiviti individu-individu yang mereka pimpin. Oleh itu pengetahuan tentang gaya kepimpinan membolehkan seseorang pemimpin untuk lebih yakin dan berkemahiran sebagai pengurus, pentadbir dan pemimpin.

Gaya kepimpinan adalah berbeza dengan pendekatan atau gaya personaliti. Pendekatan personaliti lebih tertumpu kepada ciri personaliti seorang pemimpin, manakala gaya kepimpinan adalah menjurus kepada tingkah laku seorang pemimpin (Abdul Ghani Abdullah, 2009).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Setiap pemimpin mempunyai dua tujuan dalam pengurusan. Pertama, ingin mencapai hasil, pemimpin jenis ini dikatakan *'task-oriented'* dan biasanya bersikap autokratik. Kedua ingin membina hubungan yang baik, pemimpin seperti ini dikatakan *'people oriented'* dan biasanya bersikap demokratik (Hussein Mahmood, 1993).

Pemimpin adalah pengggerak, pencetus, pencipta, pelaksana dan penilai. Mereka adalah orang yang imaginatif, kreatif dan inovatif hingga bersedia dan mampu membuat perubahan yang sukar diramal oleh warga organisasi. Dalam usaha menjayakan kecemerlangan organisasi sekolah, mereka sering bertindak sebagai sebagai model yang layak dicontohi serta sedia menyuntik semangat dan keyakinan kepada warga yang terlibat. Mereka juga mampu melihat jauh ke hadapan dan berfikiran terbuka. Dalam keadaan tertentu, mereka juga sedia mengambil risiko dan keluar daripada kepompong keselesaan bagi bertindak secara positif (Abdul Ghani Abdullah, 2010).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Secara keseluruhannya dapatlah disimpulkan bahawa gaya kepimpinan adalah satu cara pendekatan bagi mengetahui sikap seorang pemimpin. Ia juga mengingatkan pengurus, impak tugas yang mereka laksanakan dan hubungan sosial yang cuba dijalinkan dengan orang lain.

2.2 Kepimpinan Transformasi

Kepimpinan transformasi telah mula dikupas sebagai salah satu teori dalam kajian am kepimpinan sejak tahun 1970an dan 1980an. Ia telah menarik perhatian komuniti

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

pendidikan pada 1990an sebagai satu tindak balas menentang polisi kepimpinan *'top-down'* dalam kepimpinan transaksi (Hallinger, 2003). Kepimpinan ini telah diperkenalkan oleh James MacGregor Burns sebagai satu strategi atau stail baru dalam bidang kepimpinan. Kepimpinan transformsi dianggap lebih sesuai dari konsep kepimpinan tradisional terutama dalam menguruskan perubahan yang dilakukan (Jaafar Muhamad, 2007).

Burns (1978), telah menyifatkan bahawa kepimpinan transformasi berupaya membentuk teknik baru dalam organisasi moden, pakar dalam sesuatu perubahan, merangka sesuatu yang baik untuk masa depan, berupaya mempengaruhi orang agar menerima wawasan dan menjadikan wawasan itu kenyataan. Pemimpin transformasi akan memotivaskan pengikutnya dengan cara yang luar biasa untuk mencapai matlamat termasuk minat dalam jangka masa pendek dan pencapaian diri yang sebenar dan untuk keselamatan. Bass (1990), menyatakan bahawa kepimpinan transformasi boleh berkongsi visi yang realistik untuk masa depan dengan menggunakan stimulasi intelektual dalam kalangan pekerja bawahan dan memberi perhatian terhadap pekerja bawahan.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Pemimpin transformasi mengubah nilai diri seseorang pengikut dalam menyokong visi dan matlamat organisasi untuk menggalakkan persekitaran yang mana hubungan dapat dibentuk dan mewujudkan kebolehpercayaan yang mana visi boleh dikongsi di antara pemimpin dan pengikut (Bass, 1985). Bass (1985) juga menyatakan bahawa kepimpinan transformasi merupakan ketua kepada kepimpinan prestasi yang terjadi apabila pemimpin melebarkan dan mengangkat minat pekerja,

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

apabila mereka membina kesedaran dan penerimaan bagi tujuan dan misi kumpulan dan apabila mengaitkan pekerja untuk melihat minat mereka untuk kebaikan kumpulan.

Menurut Leithwood dan Jantzi (1999), kepimpinan itu bukanlah milik individu seseorang pemimpin tetapi perlu dikongsi bersama. Konsep perkongsian kepimpinan yang dimaksudkan adalah suatu proses yang bermula dari proses pengupayaan, bimbingan, memotivasi, memantau dan mengiktiraf. Pendekatan ini dipercayai dapat meningkatkan komitmen guru-guru terhadap apa yang ingin mereka capai dengan matlamat sekolah (Hallinger, 2003). Kapasiti yang dibina ini akan menjadi kekuatan motivasi kendiri di kalangan guru-guru untuk bergerak ke arah memajukan sekolah tanpa menunggu arahan semata-mata.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Bass (1985) menggambarkan kepimpinan transformasi ini mempunyai prestasi dan keupayaan kepimpinan yang sangat luar biasa. Pemimpin ini mampu membangkitkan kesedaran pengikutnya ke arah merealisasikan kepentingan organisasi di samping membantu mereka meneroka lebih daripada kepentingan peribadi. Kepimpinan transformasi juga merupakan pemimpin yang sesuai digunakan oleh pengurus di sekolah-sekolah kerana kepimpinan transformasi adalah satu bentuk kepimpinan yang bertujuan untuk mengubah, mencipta wawasan dan membimbing kepada perubahan dan seterusnya memajukan sekolah. Ia juga dapat memberi dorongan kepada orang bawahannya iaitu guru-guru dan menggalakkan mereka mengubah tingkah laku mereka kepada nilai moral yang tinggi dengan cara

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

mengilhamkan mereka supaya memikirkan sesuatu masalah dalam organisasi (Burns, 1978).

Menurut Leithwood (1992), di peringkat sekolah kepimpinan transformasi mempunyai matlamat dalam :

a) Membantu kakitangan dalam mengekalkan kerjasama dan mewujudkan budaya sekolah yang profesional. Pemimpin transformasi melibatkan kakitangan secara kerjasama di dalam menetapkan matlamat, mengurangkan penyisihan guru, menggunakan mekanisme birokratik untuk menyokong perubahan budaya, berkongsi kepimpinan dengan orang lain dan berkomunikasi secara aktif tentang norma dan kepercayaan sekolah.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

b) Menggalakkan pembangunan guru. Motivasi untuk meninggikan pembangunan guru apabila mereka mempunyai matlamat untuk peningkatan profesional. Kepimpinan transformasi akan memberi peluang kakitangannya untuk menyelesaikan masalah.

c) Membantu guru menyelesaikan masalah secara berkesan. Kepimpinan transformasi akan memberi guru peluang terlibat dengan aktiviti-aktiviti baru dan mewujudkan usaha yang lebih baik. Kepimpinan transformasi juga membantu kakitangan bekerja dengan betul dengan menunjukcara pelaksanaannya. Pemimpin transformasi percaya bahawa penyelesaian masalah akan menjadi lebih baik bila dilakukan bersama-sama.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Asas utama kepemimpinan ini ialah perubahan dan pembangunan subordinat yang seterusnya akan membawa kepada peningkatan pencapaian organisasi (Avolio, et al., 1991). Salah satu kelebihan dalam pembangunan subordinat berdasarkan penelitian kepemimpinan transformasi ialah untuk meningkatkan keberkesanan organisasi melalui peningkatan kepuasan dan komitmen subordinat terhadap organisasi (Bass, 2000).

Berdasarkan kajian yang dilakukan oleh Masi dan Cooke (2000), yang membuat perbandingan antara kepemimpinan transformasi dan kepemimpinan transaksi dari aspek motivasi, pengagihan kuasa, dan komitmen mendapati kepemimpinan transformasi lebih cenderung kepada pengagihan kuasa dan memotivasikan subordinat manakala kepemimpinan transaksi hanya memberi tumpuan kepada ganjaran. Malah kepemimpinan transformasi lebih cenderung kepada usaha meningkatkan komitmen subordinat dan peningkatan produktiviti dari segi kualiti (Bass & Avolio, 1990).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Kepemimpinan transformasi juga memberi penekanan kepada kepemimpinan berinspirasi. Kekuatan aspek inspirasi sebagai tema yang dominan di dalam kepemimpinan transformasi dapat dikesan melalui penyataan visi organisasi. Kajian oleh Berson, et al. (2001) yang mengukur kekuatan inspirasi dalam penyataan visi terhadap 141 pemimpin organisasi perniagaan menunjukkan kepimpinan transformasi dapat menghasilkan penyataan visi yang lebih optimis dan mempunyai keyakinan. Sebaliknya kepemimpinan transaksi, mempunyai hubungan yang mendatar dengan sikap optimis dan keyakinan.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Selain daripada memberi tumpuan kepada aspek pengurusan, kepemimpinan transformasi juga berusaha untuk meningkatkan kualiti komunikasi dan mengekalkan hubungan dengan kumpulan, atau jabatan dalam organisasi. Malah kepemimpinan transformasi juga berusaha membangunkan subordinat dan mengajak mereka untuk berubah daripada mementingkan keperluan asas dan keselamatan kepada keperluan yang lebih tinggi iaitu kerjasama dan pembangunan diri (Avolio, et al., 1991). Dalam kepimpinan transformasi, subordinat akan sanggup untuk melakukan kerja-kerja tambahan *(extra effort)*, bagi meningkatkan pencapaian kumpulan dan organisasi (Bass, 1985).

Kemampuan kepemimpinan transformasi untuk meningkatkan pencapaian individu dan kumpulan bukan sahaja terhad kepada bidang ketenteraan, organisasi komersial atau perkhidmatan semata-mata, tetapi juga memberi kesan kepada institusi pembelajaran yang kini terpaksa berhadapan dengan pelbagai masalah yang berlaku di sekolah dalam abad ke-21 (Bass, 2000). Seterusnya Bass (2000), merumuskan bahawa guru-guru akan lebih bermotivasi jika mereka dipimpin oleh pentadbir sekolah yang mengamalkan kepimpinan transformasi.

Kajian-kajian lepas menunjukkan impak kepimpinan transformasi dapat dilihat melalui subordinat. Trait dalam kepimpinan tansformasi boleh dipelajari dan dibina dari masa ke semasa dan ianya tidak berlaku berdasarkan peluang yang ada tetapi keputusan tertentu berkecenderungan menyumbang kepada pembinaan kepimpinan transformasi (Avolio, et al., 1991). Keadaan ini melibatkan kombinasi pengalaman di tempat kerja atau di rumah dan pengalaman hidup semasa serta *role model* pemimpin.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Hal ini selaras dengan pemerhatian Hass (1992), terhadap sejarah kepimpinan politik seperti Gandhi, Lenin dan Roosevelt di mana kesemua mereka mempunyai personaliti berasaskan latar belakang, pengalaman semasa usia muda dan membinanya sebagai asas kepemimpinan masa depan.

McCall (1998), mendapati kepimpinan transformasi mempunyai hubungan dengan kemampuan dalam memahami secara mendalam emosi dan keperluan diri subordinat dan seterusnya memotivasikannya dalam usaha untuk mempengaruhi dan mendorong mereka bagi mencapai matlamat organisasi.

2.3 Elemen Amalan Kepimpinan Transformasi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Kajian dan pandangan Burn (1978), Bass dan Avolio (1990), mengenai kepimpinan transformasi menyatakan bahawa kepimpinan transformasi terdiri daripada empat sifat utama iaitu:

2.3.1 Karismatik

Menurut Bass (1985) karismatik merupakan sifat dan tingkah laku kepemimpinan yang unggul, berkeyakinan, berwibawa dan mempamerkan tingkah laku yang dapat dicontohi oleh subordinat. Kepemimpinan yang mempunyai kompetensi kesedaran diri iaitu kesedaran yang bersifat umum terhadap emosi dirinya dan kesannya terhadap

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

orang yang berada di sekelilingnya, mempunyai keyakinan diri dan ketepatan dalam penilaian kendiri (Dulewicz & Higgs, 2003). Kepimpinan yang mempunyai sifat-sifat tersebut lebih dihormati dan disanjung oleh subordinat (Barling, et al., 2000).

Menurut Watkin (2000), kepimpinan yang mempunyai kompetensi kesedaran diri, lebih memahami perasaan dirinya, menjadikan aspek emosi sebagai panduan untuk membuat keputusan, bersikap realistik terhadap kemampuan diri dan orang lain, mempunyai keyakinan diri dan berwibawa. Kepimpinan transformasi juga mempamerkan tingkah laku berinovatif dan terpuji yang boleh dijadikan model atau diteladani oleh subordinat (Shamir, et al., 1993).

Kepimpinan transformasi yang menguasai kompetensi kesedaran sosial akan berkemampuan untuk melonjak perkembangan dan persefahaman antara ahli-ahli dalam organisasi (Goleman, 1995). Menurut George (2000), mereka juga akan menggunakan pengalaman emosi yang positif untuk meningkatkan fungsi dan pencapaian organisasi, dan pada masa yang sama akan mendapat kepercayaan dan dihormati oleh subordinat. Melalui kesedaran sosial, mereka dapat menilai secara tepat emosi subordinatnya, lebih empati dan seterusnya menggunakan maklumat tersebut untuk membuat keputusan bagi meningkatkan keperluan dan kepuasan subordinat (George, 2000).

Pemimpin transformasi dianggap sebagai *role model*, dihormati dan dikagumi oleh pengikutnya. Sering kali juga ia disebut sebagai pemimpin yang berkarisma atau mempunyai pengaruh yang unggul. Pemimpin seperti ini selalunya mempunyai tahap

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

moral dan pengendalian etika yang tinggi. Mereka ini dihormati oleh para pengikut yang selalu meletakkan satu kepercayaan yang mendalam pada pemimpin ini (Abdul Ghani Abdullah, 2009). Pemimpin transformasi juga digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mempunyai visi dan misi yang jelas serta berani menghadapi risiko. Mereka juga memberikan pengikut satu visi dan juga misi (Nursuhaila Ghazali, 2007).

Bass (1998), menggariskan bahawa karismatik ditonjolkan dalam kepimpinan transformasi apabila seseorang pemimpin itu menetapkan matlamat untuk dicapai pada masa akan datang dan mampu menerangkan dan memimpin subordinat ke arah menjayakan matlamat yang diaspirasikan dengan menunjukkan teladan yang baik untuk diikuti. Burns (1978), menjelaskan bahawa pemimpin yang memiliki sifat-sifat karismatik juga memiliki ciri-ciri tingkah laku yang unggul sebagai seorang pemimpin.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Pemimpin transformasi juga merupakan seorang pemimpin yang mempunyai harapan yang tinggi terhadap keupayaan subordinat tetapi tetap berperanan dalam memberi sokongan dan panduan agar subordinat mampu mencapai tahap yang diinginkan. Karisma pemimpin transformasi teserlah dengan keyakinan dan kepastian yang ditunjukkan dalam setiap tindakannya. Bass dan Avolio (1990), memperjelas sifat-sifat pemimpin yang bersifat karisma sebagai seorang pemimpin yang sanggup berkorban demi kepentingan organisasi dan bersifat optimis terhadap visi dan misi yang ingin dicapai. Pemimpin yang berkarisma berupaya memberi inspirasi kepada pengikutnya agar sanggup mengorbankan kepentingan peribadi bagi memenuhi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

keperluan organisasi. Pengaruh yang dibina adalah wujud dari karisma pemimpin transformasi itu sendiri (Aizzat Mohd. Nasurdin, et al., 2006).

Justeru karisma zahir pada kebolehan pemimpin berperanan dalam meningkatkan rasa kebanggaan, keyakinan, hormat, kebolehan untuk menyedari apa yang penting serta untuk membicarakan dan menyalurkan misi serta wawasan yang dapat menimbulkan inspirasi di kalangan pengikut. Pengaruh yang ideal dari pemimpin transformasi akan membina kepercayaan dan rasa hormat subordinat yang akan memudahkan penerimaan subordinat terhadap sebarang perubahan yang dilakukan sama ada ia bersifat radikal atau sebaliknya (Hoy & Miskel, 2005). Ini kerana pemimpin ini menunjukkan kesanggupan untuk berkongsi sebarang risiko yang datang dalam sebarang usaha untuk mencapai matlamat organisasi di samping mempunyai nilai moral dan etika yang tinggi.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Sikap tidak mementingkan kepentingan sendiri dan bijaksana menggunakan kuasanya dalam menggerakkan individu dan kumpulan kerja di dalam organisasinya berusaha mencapai matlamat yang diaspirasikan bersama menjadikan pemimpin transformasi dikagumi, dihormati serta dipercayai (Ab. Aziz Yusuf, 2006).

2.3.2 Pertimbangan Individu

Kompetensi kesedaran diri adalah merupakan komponen penting dalam kepemimpinan transformasi yang berhadapan dengan pertimbangan individu. Menurut Goleman (1998), pemimpin yang mempunyai kemahiran dalam ketepatan penilaian

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

kendiri, lebih berhati-hati terhadap kekuatan dan kelemahan dirinya, bersifat reflektif, belajar daripada pengalaman, lebih terbuka terhadap sebarang kritikan dan maklum balas, terus belajar, mantap dalam pembangunan diri, berkebolehan dan bersemangat. Kepimpinan yang menguasai kompetensi ini sensitif tentang keperluan subordinat dan didapati berkesan menentukan aspek-aspek yang diperlukan oleh subordinat untuk pembangunan diri dan seterusnya dapat meningkatkan keberkesanan organisasi (George, 2000).

Kajian menunjukkan emosi yang ditunjukkan oleh pemimpin akan memberi impak terhadap subordinat dan akan mempengaruhi persepsi mereka terhadap keberkesanan kepimpinannya (Lewis, 2000). Untuk memperlihat dan mempraktiskan pertimbangan secara individu, kepimpinan transformasi akan bertindak sebagai mentor dan akan memberi sokongan kepada subordinat. Pemimpin yang berkesan adalah pemimpin yang mempunyai kesedaran sosial yang tinggi dalam usahanya untuk memenuhi keperluan dan mempromosikan pengalaman yang positif dalam kalangan subordinat (George, 2000).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Ia mewakili pemimpin yang menyediakan satu klimaks dan memberi bantuan dengan mendengar secara berhati-hati kepada keperluan individu pada setiap pengikut. Para 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, et al., 2008).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Kajian Button (2003) menunjukkan bahawa guru yang berkesan adalah di kalangan guru yang bermotivasi tinggi. Mereka menunjukkan minat yang tinggi dan sentiasa melibatkan diri dalam penambahbaikan pengajaran dan pembelajaran. Dalam konteks ini guru besar sebagai pemimpin sekolah berperanan untuk memberi sokongan moral di samping keperluan dan kemudahan yang diperlukan bagi meningkatkan dan mengekalkan motivasi guru dalam menjayakan matlamat organisasi sekolah.

Menurut Hoy dan Miskel (2005), pertimbangan berasaskan individu bermaksud seseorang pemimpin transformasi itu adalah seorang pemimpin yang memberikan tumpuan yang khusus kepada setiap ahli organisasi sebagai seorang individu terutama dalam aspek keperluan untuk mecapai kejayaan dan dari segi pembangunan individu itu sendiri. Aizzat Mohd. Nasurdin, et al. (2006) berpendapat bahawa aspek ini memperlihatkan kebolehan seorang pemimpin transformasi itu memberi perhatian secara peribadi kepada pengikutnya.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

2.3.3 Merangsang Intelektual

Merangsang intelektual ialah dimensi kepemimpinan transformasi yang sentiasa memberi dorongan kepada subordinat untuk berfikiran secara kritis dan inovatif, melihat sesuatu perkara mengikut perspektif yang baru dalam menyelesaikan masalah (Bass, 1985). Selain itu, mengetahui situasi yang sesuai, berdasarkan sifat-sifat bukan lisan yang ditunjukkan oleh subordinat didapati merupakan aspek yang menentukan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

keberkesanan kepimpinan dalam merangsang intelektual subordinat (George, 2000). Menurut Barling et. al (2000), kompetensi kesedaran emosi diri merupakan aspek penting dalam kepemimpinan transformasi di mana mereka akan lebih berhati-hati terhadap emosi diri dan emosi orang lain dalam usaha untuk mencetus kreativiti dalam penyelesaikan masalah.

Pemimpin transformasi merangsang pengikutnya menjadi lebih kreatif dan inovatif dan mampu memberikan cabaran pada kepercayaan dan nilai-nilai pemimpin dan juga organisasinya. Kepimpinan ini menyokong pengikut semasa mereka mencuba pendekatan baru dan menghasilkan cara-cara yang inovatif bila berdepan dengan isu-isu yang ada di dalam sebuah organisasi. Beliau mengerakkan para pengikut supaya berfikir mengenai perkara-perkara dengan sendirinya dan cuba menyelesaikan masalah itu dengan berhati-hati. Pemimpin transformasi menjadikan subordinat mampu mengenalpasti cabaran dan menjadikan mereka orang yang berani menghadapinya (Abdullah Hassan & Ainon Abdullah, 2008).

Avolio dan Bass (2004), telah merumuskan bahawa kepimpinan transformasi adalah pemimpin yang boleh mempengaruhi dan mengubah kesedaran orang bawahan tentang perkara yang penting, serta menggerakkan mereka mengenal diri sendiri, peluang dan cabaran yang ada dalam persekitaran ke arah yang baru.

Jelasnya pemimpin transformasi adalah individu yang berani mengubah status quo dalam membawa perubahan yang membawa kepada sebarang usaha untuk menjayakan matlamat yang diharapkan. Aizzat et. al (2006), menyatakan bahawa

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

ransangan intelektual melibatkan tindakan mengeluarkan idea-idea baru untuk meransang pengikutnya berfikir semula mengenai cara-cara lama dalam melakukan kerja, menggalakkan pengikut untuk meninjau masalah dari pelbagai sudut, serta mewujudkan suatu situasi yang boleh menimbulkan penyelesaian yang kreatif serta inovatif kepada masalah yang pada mulanya dianggap sukar untuk diselesaikan.

2.3.4 Mencetus Motivasi

Shamir et. al (1993), menyatakan kepimpinan transformasi akan berusaha untuk mempamerkan keyakinan diri melalui komunikasi sama ada secara lisan atau bukan lisan untuk mempengaruhi subordinat bagi mencapai matlamat organisasi. Menurut Goleman (1998), kompetensi keyakinan diri merupakan kemampuan pemimpin mengenali kekuatan dirinya, berpegang atas keputusan dan kepercayaan sendiri. Mereka juga berkemampuan untuk membuat keputusan yang sulit dan mampu untuk menghadapi sebarang tentangan terhadap keputusan yang dibuat.

Kompetensi kesedaran diri ini didapati dapat mempengaruhi subordinat menerima dan menghayati visi organisasi dengan lebih berkesan (George, 2000). Individu pemimpin yang dapat memperlihatkan kompetensi kesedaran diri yang baik akan lebih berkeyakinan dalam usahanya menyemai nilai-nilai organisasi terhadap subordinat dan memberi lebih kefahaman mengenai identiti dan misi organisasi (George, 2000).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Pemimpin secara tepat dapat menilai emosi dirinya dan emosi subordinat, dapat bertindak pada masa yang sesuai, didapati mempunyai hubungan yang positif dengan penerimaan subordinat (George, 2000). Visi organisasi yang dapat dinyatakan dengan penuh perasaan dan tidak berdasarkan penerangan yang bersifat teknikal semata-mata akan lebih berkesan mempengaruhi subordinat. Kepimpinan transformasi cenderung untuk melibatkan tindakan balas emosi terhadap subordinatnya dalam usaha untuk menyemai dan memberi keyakinan tentang aspek-aspek yang terkandung dalam visi organisasi (Bass, 1985).

Dalam usaha untuk mempengaruhi dan memotivasikan subordinat, kepimpinan transformasi akan menggunakan emosi untuk meningkatkan proses kognitif mengenai sesuatu peristiwa atau isu untuk meningkatkan komitmen terhadap organisasi (George, 2000). Dalam hal ini, usaha untuk meningkatkan proses kognitif dapat membantu kepimpinan menerangkan dengan lebih jelas mengenai visi organisasi (George, 2000).

Pemimpin transformasi berkomunikasi dengan jangkaan yang tinggi kepada para pengikut, memberikan inspirasi kepada mereka melalui motivasi supaya menjadi komited dan sebahagian kepada perkongsian visi dalam sesebuah organisasi. Dalam latihannya, para pemimpin menggunakan simbol dan tarikan emosi dengan memfokuskan usaha setiap ahli kumpulan bagi mencapai sesuatu yang lebih baik daripada minat mereka sendiri (Abdul Ghani Abdullah et al., 2008).

Oleh itu semangat berpasukan dijana dengan kepimpinan jenis ini. Ia menjadikan sekolah sebagai organisasi yang memiliki komuniti profesional yang

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

memberi peluang untuk belajar antara satu dengan yang lain sambil bekerja bersama (Muijs & Harris, 2007).

2.5 Peranan pemimpin dalam membangunkan organisasi

Kepimpinan merupakan satu aktiviti pengurusan yang selalu diperkatakan dalam mana-mana juga institusi atau organisasi. Pemimpin biasanya diharapkan dapat memainkan peranan yang efektif dalam berbagai aspek termasuk merancang, berkomunikasi, membuat keputusan, mengawal serta mengendalikan konflik. Dalam konteks pengurusan sekolah atau pendidikan amnya, kepimpinan adalah berhubung rapat dengan keberkesanan sekolah. Sekolah yang berkesan adalah dihasilkan melalui kepimpinan yang cekap dan berkualiti (Alimuddin Mohd Dom, 2006).

Bagi mencapai matlamat sesebuah organisasi, pemimpin perlu proaktif melalui aspek keberkesanan gaya kepimpinannya terhadap pekerja. Justeru, adalah menjadi cabaran kepada seseorang pemimpin untuk menggunakan gaya kepimpinan terbaik bagi menemukan titik keperluan motivasi pekerja. Pemimpin perlu menyediakan elemen-elemen yang difikirkan dapat mengisi keperluan pekerja bagi mencapai matlamat organisasi.

Kajian dan tulisan beberapa tokoh dalam bidang pengurusan seperti Edmonds (1979) dan Sergiovanni (1996), telah menunjukkan bahawa kepemimpinan memainkan peranan yang penting untuk menentukan kelicinan, kecekapan, dan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

keberkesanan pengurusan sesebuah organisasi khususnya sekolah. Sekolah telah mengalami dan menghadapi pelbagai perubahan seperti dari segi kurikulum, kaedah pengajaran, dan kegiatan ko-kurikulum, dalam usaha menyahut harapan masyarakat dan negara yang semakin mencabar.

Antara perubahan dan reformasi dalam pendidikan ialah pelaksanaan Kurikulum Baru Sekolah Rendah (KBSR) pada tahun 1982 dan Kurikulum Bersepadu Sekolah Menengah (KBSM) pada tahun 1988, reformasi dasar penggunaan bahasa dan pengwujudan Falsafah Pendidikan Negara. Masyarakat sendiri menghadapi pelbagai perubahan sama ada dari segi sosial, ekonomi mahupun politik. Semua ini menyebabkan guru besar, sebagai pengurus sekolah, menghadapi cabaran yang lebih besar yang memaksa mereka sentiasa peka, kreatif, dan inovatif dalam menangani pelbagai masalah pengurusan harian mereka.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Kepimpinan seseorang pemimpin banyak memainkan peranan dalam menentukan kejayaan sesebuah organisasi. Seandainya pemimpin mengamalkan kepimpinan yang berkesan, seluruh organisasi akan mengecapi kejayaan (Wan Faridah Akmal Wan Ismail et al., 2002). Keputusan kajian ini juga turut mengukuhkan kenyataan bahawa pengamalan gaya kepimpinan transformasi juga berkeupayaan meningkatkan prestasi iaitu perlakuan warga organisasi dan sikap yang diperolehi oleh Aminuddin Yusof (2002), dalam kajiannya.

Justeru kepimpinan sekolah merupakan pihak yang dipertanggungjawab merealisasikan matlamat pembangunan sekolah iaitu ke arah mewujudkan sekolah

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

yang cemerlang secara holistik. Dalam hal ini, guru besar merupakan individu yang berperanan sebagai *key player* dalam usaha penambahbaikan sekolah serta melestarikannya. Malahan pemimpin yang mengamalkan kepimpinan transformasi menunjukkan prestasi yang tinggi. Dan secara tidak langsung amalan kepimpinan ini dapat menghasilkan sebuah organisasi atau sekolah yang berkesan.

2.6 Kajian Lepas

Kajian Button (2003) yang dijalankan melalui kaedah pemerhatian berkenaan dengan aplikasi prinsip kepimpinan transformasi dalam aspek pembangunan guru menunjukkan dapatan bahawa melalui kepimpinan transformasi yang diamalkan guru-guru lebih jelas terhadap peranan kepimpinan mereka. Ini kerana kepimpinan transformasi membiasakan mereka bekerja secara sepasukan dan sentiasa menghidupkan semangat dan kesedaran ke arah mencapai visi dan misi yang ingin dicapai. Kajian Button (2003) juga mendapati bahawa kepimpinan transformasi merupakan gaya kepimpinan yang terbaik untuk diamalkan di bilik darjah. Ini kerana melalui kepimpinan ini budaya kerjasama terutama dalam menangani masalah dijadikan amalan.

Lantaran itu maka kepimpinan transformasi mempunyai pengaruh yang lebih besar ke atas komitmen dan kepuasan kerja berbanding gaya kepimpinan yang lain. Hal ini kerana gaya kepimpinan ini boleh membangkitkan semangat subordinat kesan daripada kepimpinan yang dipamerkan (Ishak Sin, 2002). Pendapat ini disokong oleh

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Aminuddin Yusof (2002), menyatakan bahawa kepimpinan transformasi meningkatkan tahap kepuasan bekerja yang lebih tinggi. Kajian dijalankan terhadap 618 jurulatih NCAA mendapati bahawa wujudnya hubungan yg signifikan di antara gaya kepimpinan transformasi dengan kepuasan kerja jurulatih NCAA.

Kajian Md Ali Abdullah (2005), mengenai persepsi guru terhadap kepimpinan transformasi dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru membawa kepada dapatan bahawa kepimpinan transformasi amat mementingkan pengetahuan pemimpin tentang tingkah laku manusia. Kepimpinan juga perlu berkemahiran tinggi dalam aspek hubungan interpersonal terutama dalam memahami sikap dan motif orang lain serta membina hubungan yang baik dengan subordinat. Lantaran guru besar dan guru merupakan tunggak utama sesebuah sekolah. Guru merupakan tenaga ikhtisas di dalam bidang perguruan yang dipertanggungjawabkan untuk mendidik dan menyebarkan ilmu pengetahuan manakala guru besar bertanggungjawab memimpin gurunya ke arah membentuk organisasi yang cemerlang.

Dalam mentadbir organisasi kepimpinan transformasi dikatakan memainkan peranan yang besar dalam melahirkan sesebuah sekolah yang berkualiti. Kajian Norlidah Saian (2000) yang dihasilkan secara kualitatif tentang amalan kepimpinan di Sekolah Menengah Perempuan Sultan Ibrahim Johor Baru menunjukkan kepimpinan transformasi menjadi asas amalan kepimpinan di sekolah tersebut. Kajian ini menunjukkan bahawa pemimpin transformasi menunjukkan ciri-ciri positif terhadap kesannya kepada aspek keberkesanan sekolah melalui orientasi kepimpinan yang diamalkan. Seterusnya membawa kepada pembangunan organisasi sekolah.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Begitu juga kajian Sabarinah Ismail (2000) di tiga buah sekolah di Batu Berendam Melaka mengenai tingkah laku kepimpinan pengetua dan hubungannya dengan tahap motivasi guru membawa kepada dapatan bahawa gaya kepimpinan mengarah dikesan sebagai gaya yang dominan berbanding dengan kepimpinan transformasi berdasarkan kepada instrumen LBDQ yang digunakan terhadap responden. Kajian juga mendapati bahawa terdapat kaitan atau hubungan antara gaya kepimpinan pengetua dengan tahap motivasi guru. Kajian juga menunjukkan pengetua di tiga buah sekolah yang dikaji juga mengamalkan gaya kepimpinan menyokong, partisipatif dan berorientasikan kejayaan pelajar pada kadar yang sederhana.

Kajian Jazmi Md Isa (2009), melihat apakah jenis gaya kepimpinan yang diamalkan pengetua serta hubung kait gaya kepimpinan dengan kepuasan kerja guru. Kajian menunjukkan gaya kepimpinan transformasi lebih diamalkan oleh pengetua sama ada di SMKA mahu pun SMK. Kajian ini juga berjaya membuktikan bahawa kepimpinan transformasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru.

Oleh itu perbezaan di antara kepimpinan transformasi berbanding kepimpinan yang lain dalam kajian turut diketengahkan. Kajian Wan Faridah, Noor Azmi dan Ishak (2002) tentang perbandingan kepimpinan transaksional dan transformasi terhadap ciri kerja dalam kalangan profesional Teknologi Maklumat sektor awam menunjukkan wujudnya hubungan yang signifikan antara kepimpinan transformasi dengan ciri kerja kepelbagaian kemahiran tetapi tidak signifikan terhadap ciri-ciri kerja secara keseluruhan. Keputusan ini boleh ditafsirkan bahawa pengurus Teknologi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Maklumat yang mengamalkan tahap kepimpinan transformasi tinggi memberikan ciri kerja pelbagai kemahiran lebih tinggi (baik) kepada profesionalnya berbanding pengurus yang mengamalkan tahap kepimpinan transaksi.

Kajian Barnett (2003) terhadap kesan gaya kepimpinan transformasi dan transaksi dalam kalangan pengetua sekolah terhadap iklim pembelajaran mencadangkan penekanan perlu diberikan terhadap model tingkahlaku kepimpinan yang mementingkan elemen kejelekitan di kalangan guru dan pengetua. Ini kerana hasil dapatan kajian terhadap 458 guru di New South Wales menunjukkan hubungan pengetua tetap sebagai ketua dan guru tetap sebagai pengikut berbanding dengan konsep hubungan kerja sepasukan dalam kepimpinan transformasi. Kajian juga mendapati bahawa guru-guru secara individu dilihat lebih bermotivasi apabila perhatian secara individu diberikan oleh ketua dalam usaha mencapai visi organisasi berbanding dengan motivasi yang didorong oleh visi itu sendiri.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Justeru kajian demi kajian yang dilakukan memperlihatkan kepentingan kepimpinan transformasi dalam mengurus organisasi di sekolah memandangkan kepimpinan ini boleh mendorong subordinat memberikan komitmen yang mantap dalam orgainasi. Kajian Joriah Md Saad (2009) terhadap 419 orang guru yang dipilih secara rawak daripada 12 buah sekolah Pengetua Kanan dan 10 buah sekolah menengah cemerlang mendapati wujudnya pengaruh kepimpinan transformasi ke atas komitmen guru adalah secara signifikan lebih tinggi berbanding kepimpinan pengajaran. Kepimpinan transformasi didapati mempunyai pengaruh yang signifikian ke atas komitmen guru melalui dimensi stimulasi intelek.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Begitu juga kajian Abdul Ghani Kanesan Abdulah dan K. Anandan (2009) terhadap 250 orang responden yang dipilih secara rawak mudah dari sekolah menengah kebangsaan harian daerah Kulim Kedah menunjukkan bahawa kepemimpinan transformasi sekolah mempengaruhi komitmen pengajaran dan komitmen inovasi pengajaran guru. Di samping itu, dapatan kajian juga menunjukkan bahawa efikasi kolektif guru berfungsi sebagai moderator terhadap hubungan di antara kepimpinan transformasi sekolah dengan komitmen inovasi pengajaran. Kajian ini menyarankan bahawa guru-guru kanan mata pelajaran boleh mengamalkan gaya kepemimpinan transformasi untuk mengubah sikap guru di sekolah khususnya dalam menambahbaik komitmen inovasi pengajaran. Selain itu guru-guru pula harus berusaha membentuk keyakinan yang dikongsi secara bersama bagi mencapai sesuatu matlamat organisasi.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Kepimpinan transformasi juga turut menunjukkan pengaruh yang positif terhadap kompetensi emosi subordinat. Kajian Yahya Don (2009), melibatkan 233 orang sampel dari sekolah berkesan dan 252 sampel dari sekolah kurang berkesan terlibat dalam kajian yang menggunakan kaedah tinjauan menunjukkan kompetensi emosi pemimpin mempunyai hubungan dengan kepemimpinan transformasi. Namun begitu, kompetensi emosi tidak mempunyai hubungan dengan kepemimpinan transaksi dan kepemimpinan laissez-faire. Dapatan ini juga menunjukkan terdapat perbezaan dalam kompetensi emosi pemimpin, kepemimpinan transformasi dalam kalangan pemimpin di sekolah berkesan dan sekolah kurang berkesan. Namun begitu, tidak wujud perbezaan yang signifikan dalam kepemimpinan transaksi dalam kalangan pemimpin sekolah berkesan dan sekolah kurang berkesan.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Kajian-kajian menunjukkan pemimpin dengan tingkah laku kepemimpinan transformasi adalah yang terbaik dalam usaha untuk mencapai visi seperti mana yang telah ditetapkan dalam sesebuah organisasi. Bass dan Avolio (1993) menjelaskan inspirasi motivasi merupakan kemampuan pemimpin untuk berkomunikasi dan berkongsi visi dalam usaha mempengaruhi subordinat untuk melaksanakan tugas-tugas dengan lebih bermakna, mewujudkan persaingan yang sihat dan kerjasama dalam satu kumpulan bagi mencapai matlamat organisasi. Manakala karismatik merupakan keupayaan pemimpin mempengaruhi subordinat untuk sama-sama berkongsi risiko, menjadi *role model* dan lebih mementingkan keperluan subordinat dalam usaha merealisasikan visi organisasi.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

2.7 Rumusan

Bab ini membincangkan tentang kajian-kajian yang telah dijalankan berkaitan dengan kepimpinan transformasi. Kepimpinan transformasi adalah memusatkan tumpuan kepada kepentingan keberkesanan pasukan kerja serta peningkatan keberkesanan sekolah secara komprehensif. Ia juga adalah merupakan satu proses di mana seseorang pemimpin itu mengambil tindakan-tindakan tertentu bagi meningkatkan kematangan motivasi dan untuk memandu pengikutnya untuk melangkaui kepentingan peribadi demi kepentingan organisasi atau sekolah khususnya.

Guru besar sebagai pemimpin transformasi adalah seorang individu yang proaktif serta tidak hanya menumpukan matlamat organisasi kepada peningkatan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

pencapaian sahaja tetapi juga menumpukan usaha dan matlamat ke arah membangunkan warga organisasi terutama dari segi kebolehan, motivasi, sikap dan nilai. Hasil-hasil kajian yang diulas juga menunjukkan kepimpinan transformasi memainkan peranan yang penting di dalam pembangunan sesebuah organisasi.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

BAB 3

METADOLOGI KAJIAN

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

3.1 Pendahuluan

Bab ini mengemukakan tentang metadologi yang digunakan di dalam kajian. Aspek perbincangan berkaitan dengan reka bentuk kajian, populasi kajian, sampel kajian, instrumen kajian, pemboleh ubah kajian, tatacara pengumpulan data dan tatacara menganalisis data.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

3.2 Reka bentuk Kajian

Kajian ini bertujuan untuk menjelaskan sejauh manakah kepentingan kepimpinan tranformasi terhadap pembangunan organisasi. Kajian ini lebih berbentuk tinjauan yang melibatkan pengumpulan data bagi tujuan menyediakan ciri-ciri kepimpinan transformasi dan hubungannya dengan variabel yang lain (Johnson & Christensen, 2005). Gay (1990), juga menjelaskan bahawa kaedah tinjauan ini bertujuan menguji hipotesis atau menjawab persoalan berkaitan situasi semasa bagi subjek kajian, mengenal pasti pengaruh antara dua pemboleh ubah atau lebih dan menggunakan bentuk hubungan ini untuk membuat ramalan.

Pendekatan yang biasa digunakan untuk mengumpul maklumat dalam kajian diskriptif ialah kaedah tinjauan keratan rentas (*cross-sectional survey*) berdasarkan soal selidik yang dijawab oleh responden (Johnson & Christensen, 2005). Kaedah tinjauan ini telah digunakan secara meluas dalam pelbagai bidang penyelidikan dan sesuai untuk mengumpul maklumat berkaitan tingkahlaku (Gorard, 2001).

Oleh kerana kajian ini melibatkan responden yang agak besar maka ia lebih sesuai menggunakan kaedah kuantitatif (Cohen, 2000). Kelebihan reka bentuk ini membolehkan banyak maklumat dikumpul pada satu-satu masa, kos yang rendah dan mudah dikendalikan (Creswell, 1997). Selain itu penggunaan soal selidik berupaya untuk merangkumi sampel yang ramai dengan kos yang rendah menyebabkan perbandingan antara kajian menjadi lebih terperinci serta tahap objektiviti yang lebih tinggi (Sackman, 1991). Soal selidik juga sesuai digunakan terutama dalam

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

mendapatkan maklumat berkenaan fakta, kepercayaan, perasaan, kehendak dan sebagainya (Mohd. Majid Konting, 2009).

3.3 Populasi Kajian

Populasi kajian terdiri daripada guru-guru dari sekolah kebangsaan di daerah Batang Padang. Berdasarkan maklumat daripada Jabatan Pelajaran Negeri Perak (JPN Perak), menunjukkan terdapat sebanyak 54 sekolah kebangsaan di daerah Batang Padang (Pejabat pelajaran Daerah Batang Padang, 2010).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

3.4 Lokasi Kajian

Pengkaji memilih sampel dalam kalangan guru-guru sekolah kebangsaan dalam daerah Batang Padang kerana mengambil kira tiada kajian secara menyeluruh berkaitan kepimpinan transformasi di daerah ini. Selain itu, prestasi keputusan UPSR 2010 bagi daerah Batang Padang adalah berada di tangga yang ke 50 berbanding 53 daerah lain di negeri Perak (Pejabat Pelajaran Daerah Batang Padang, 2010). Situasi ini sangat membimbangkan. Justeru, kajian ini bersesuaian dengan situasi semasa dalam menganalisis tahap amalan kepimpinan guru besar sekolah kebangsaan dalam daerah Batang Padang yang memberi impak terhadap pembangunan organisasi.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Berdasarkan maklumat yang diperoleh dari PPD Batang Padang seperti dalam Jadual 3.1 menjelaskan bahawa terdapat sebanyak 54 buah sekolah kebangsaan dengan bilangan seramai 1075 orang guru dengan agihan 328 orang guru lelaki dan 747 orang adalah guru perempuan (Pejabat Pelajaran Daerah Batang Padang, 2010).

Jadual 3.1. Bilangan Guru Sekolah Kebangsaan Di Daerah Batang Padang

Jenis Sekolah	Bilangan Sekolah	Bilangan Guru		Jumlah (orang)
		Lelaki	Perempuan	
Sekolah Kebangsaan	54	328	747	1075

Sumber : Pejabat Pelajaran Daerah Batang Padang (2010)

3.5 Sampel Kajian

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Berdasarkan jumlah guru sekolah kebangsaan dalam daerah Batang Padang seramai 1075 orang, pengkaji telah menetapkan seramai 285 orang guru sekolah kebangsaan sebagai sampel kajian. Penetapan ini adalah berdasarkan Jadual Penentuan Saiz Sampel (Chua Yan Piaw, 2006) adalah mengikut populasi seperti dalam Jadual 3.2.

Jadual 3.2. Bilangan Sekolah Kebangsaan dan Saiz Sampel

Daerah	Bilangan Guru Sekolah Kebangsaan	Saiz Sampel
Batang Padang	1075	285

Sumber : Jadual saiz sampel Krejcie dan Morgan (1970) dalam (Chua Yan Piaw, 2006)

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Bagi mendapatkan sampel yang benar-benar mewakili populasi, pengkaji perlu menggunakan penganggar terbaik bagi populasi. Bagi kajian ini, pengkaji menggunakan kaedah persampelan bertujuan (*purposive sampling*) memandangkan penyelidik menetapkan maklumat tertentu perlu ada pada peserta kajian (Chua Yan Piaw, 2006). Sehubungan dengan itu, pengkaji memilih 9 buah sekolah kebangsaan gred A bagi mengelakkan dari pemilihan terhadap sekolah yang mempunyai bilangan guru yang sedikit seterusnya akan mengakibatkan kekurangan jumlah guru sebagai responden kajian. Jadual 3.3 di bawah menjelaskan tentang bilangan populasi dan sampel kajian yang dipilih.

Jadual 3.3. Bilangan Populasi dan Sampel Kajian

Kategori	Populasi	Saiz Sampel
Bil Sekolah Kebangsaan	54 buah	9 buah
Bilangan Guru	1075 orang	285 orang

Sumber : Jadual saiz sampel Krejcie dan Morgan (1970) dalam (Chua Yan Piaw, 2006)

Pemilihan responden dalam kajian ini melibatkan semua guru yang bertugas di sekolah-sekolah tersebut tidak termasuk guru besar. Untuk itu soal selidik diedarkan ke sekolah terbabit yang memerlukan semua guru terlibat dalam melengkapkan soal selidik yang diedarkan. Proses ini memakan masa yang agak lama kerana terdapat beberapa masalah sampingan seperti ketiadaan guru kerana mengikuti kursus, cuti dan sebagainya. Untuk itu pengkaji terlebih dahulu berbincang dengan guru besar sekolah yang terlibat bagi mendapatkan kerjasama yang diperlukan bagi menjayakan kajian ini. Bagi tujuan kajian ini, sekolah-sekolah yang terlibat dalam kajian ini tidak dinamakan secara spesifik mengikut etika dalam menjalankan penyelidikan. Jadual

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

3.4 menunjukkan bilangan soal selidik yang diterima dan digunakan dalam penyelidikan ini.

Jadual 3.4. Taburan Penerimaan Borang Soal Selidik Mengikut Sekolah

Sekolah	Taburan Responden Mengikut Sekolah		
	Bil. dihantar	**Bil. diterima**	**Bil. digunakan**
Sekolah A	40	39	37
Sekolah B	33	30	29
Sekolah C	33	33	30
Sekolah D	42	38	36
Sekolah E	35	32	30
Sekolah F	33	30	29
Sekolah G	32	31	30
Sekolah H	32	30	28
Sekolah I	41	38	35
	321	301	284

Jadual menunjukkan hanya 284 borang soal selidik atau 88% daripada 321 borang soal selidik yang boleh digunakan dalam penyelidikan ini. Bilangan ini adalah sesuai dan releven bagi penyelidikan sains sosial bercorak tinjauan (Sekaran, 2005).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

3.6 Instrumen Kajian

Instrumen kajian terbahagi kepada dua bahagian iaitu bahagian A ialah demografi manakala bahagian B ialah elemen amalan kepimpinan transformasi. Bilangan item ditunjukkan seperti dalam jadual 3.5 dan huraian di bawah.

Jadual 3.5. Instrumen Kajian dan Bilangan Item

Bahagian	Bilangan Item
A (demografi)	4
B (kepimpinan transformasi)	40

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

3.6.1 Bahagian A

Bahagian ini merangkumi analisis personel responden. Tujuan bahagian ini untuk mendapatkan analisis tentang demografi responden seperti jantina, umur, kaum dan pengalaman mengajar. Bahagian ini menggunakan skala pengukuran secara interval iaitu responden dikehendaki menandakan pada bahagian yang bersesuaian.

3.6.2 Bahagian B

Bahagian B terdiri daripada 40 item soalan berkaitan persoalan kajian telah ditetapkan. Item-item ini terbahagi kepada empat komponen utama transformasi iaitu

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

karismatik, pertimbangan individu, merangsang intelek, dan mencetus motivasi. Bahagian ini perlu dijawab oleh para guru untuk menilai amalan kepimpinan transformasi guru besar mereka. Pilihan jawapan kepada responden adalah menggunakan kaedah Skala Likert. Skala Likert yang digunakan adalah bagi mengenalpasti tahap kekerapan tingkah laku pemimpin transfomasi mengikut persepsi guru-guru yang dipimpinnya. Skala Likert digunakan kerana ia boleh mengumpul maklumat mengenai persetujuan responden terhadap item-item yang digunakan. Mohd Najib (2003), mengatakan bahawa responden dikehendaki menandakan jawapan mereka tentang sesuatu kenyataan berdasarkan satu skala dari satu ekstrem yang lain, contohnya dari 'sangat setuju' kepada 'sangat tidak setuju'. Jadual 3.6 di bawah menunjukkan skor yang digunakan bagi Skala Likert tersebut.

Jadual 3.6. Skor Bagi Skala Likert

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Pernyataan	Skor
Tidak Pernah	1
Sekali-sekala	2
Kadang-kadang	3
Agak Kerap	4
Sangat Kerap	5

Sumber : Mohd Najib (2003)

Item-item soal selidik ini berkenaan kepimpinan transformasi. Kepimpinan transformasi diukur dengan menggunakan skala MLQ (*Multi Factor Leadership Questionaire),* "MLQ Form 5" yang telah dibentuk oleh Bass dan Avolio dalam tahun

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

1988. Soal selidik ini terdiri daripada 40 item yang mengukur 4 faktor kepimpinan transfromasi. 40 item tersebut digunakan untuk mengukur keempat-empat faktor kepimpinan transformasi iaitu karismatik, merangsang intelek, pertimbangan individu dan motivasi inspirasi. Senarai item soalan seperti jadual 3.7.

Jadual 3.7. Taburan Item Mengikut Dimensi Kepimpinan Transformasi

Dimensi Kepimpinan Transformasi	Nombor item	Jumlah Item
Karismatik	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12	12
Pertimbangan Individu	13,14,15,16,17,18,19,20,21,22	10
Meransang Intelektual	23,24,25,26,27,28,29,30	8
Mencetus motivasi	31,32,33,34,35,36,37,38,39,40	10
Jumlah Item		40

Sumber : Nursuhaila Ghazali (2007)

Setiap item mempunyai skor 1 - 5 mata. Jumlah skor ini akan mengenal pasti gaya kepemimpinan yang diamalkan oleh guru besar sama ada tinggi atau rendah bagi dimensi kepemimpinan yang diukur. Jumlah skor min digunakan sebagai penentu antara skor rendah dengan skor tinggi bagi setiap dimensi kepemimpinan. Jumlah skor untuk item-item setiap dimensi yang lebih tinggi daripada min dianggap mengamalkan gaya kepemimpinan yang tinggi, manakala jika jumlah skor yang rendah daripada min dianggap kurang mengamalkan dimensi kepemimpinan tersebut.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

3.7 Keesahan Instrumen

Kajian ini menggunakan soal selidik berasaskan *'Multi Factor Leadership Questionaire'* yang telah diubahsuai mengikut keperluan lokasi dan populasi oleh Nursuhaila Ghazali (2007). Nursuhaila Ghazali telah melaksanakan proses terjemahan menggunakan kaedah terjemahan balik (*back translation*) iaitu item-item diterjemahkan ke dalam Bahasa Melayu dahulu kemudian diterjemahkan kembali ke dalam Bahasa Inggeris bagi memastikan item-item mempunyai maksud yang sama.

Nursuhaila Ghazali (2007), telah melaksanakan kajian rintis terhadap instrumen ini bagi menguji kebolehpercayaan dan kesahan kepada 30 orang guru di sebuah sekolah harian di daerah Muar yang mempunyai ciri-ciri yang hampir sama dengan sekolah yang dikaji. Keputusan kajian rintis terhadap instrumen ini mencapai nilai kebolehpercayaan yang tinggi iaitu pada nilai alpha Cronbach 0.9575 (Nursuhaila Ghazali, 2007).

3.8 Kajian Rintis

Kajian rintis ialah untuk menguji kesahan dan kebolehpercayaan instrumen yang dibentuk, kelancaran pentadbiran soal selidik, dan pengubahsuaian yang perlu bagi instrumen kajian (Mohd Najib, 2003). Untuk menguji kesahan dan kebolehpercayaan instrumen yang dibentuk, kelancaran pentadbiran soal selidik dan pengubahsuaian yang perlu bagi instrumen ujian rintis dijalankan.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Kajian rintis dilakukan terhadap 30 orang guru sekolah rendah yang bukan merupakan responden di dalam kajian ini. Jumlah responden seramai 30 orang amat bersesuaian kerana Mohd Najib (2003), mencadangkan hanya antara 15 hingga 20 orang mencukupi untuk menjalankan kajian rintis dalam menilai kesahan luaran dan indeks kebolehpercayaan soal selidik.

3.9 Kebolehpercayaan Instrumen

Kebolehpercayaan merujuk kepada ciri alat pengukuran yang dapat mengesan dan mengesahkan kajian yang terdahulu berjaya memperolehi keputusan yang sama jika ianya benar pada masa dan tempat yang berlainan (Iran Herman, 2004). Kaedah ketekalan dalam *alpha cronbach* digunakan oleh penyelidik untuk membuat andaian bahawa tiap-tiap item itu dianggap sebagai satu ujian setara dan semua korelasi antara item adalah sama. Secara umumnya, jadual 3.8 di halaman 72 boleh dijadikan panduan kasar dalam mentafsir kebolehpercayaan berasaskan nilai *cronbach alpha*.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 3.8. Pekali Kebolehpercayaan dan Tahap Kebolehpercayaan

Pekali Kebolehpercayaan	Tahap Kebolehpercayaan
0.90 atau lebih	Amat baik
0.80 hingga 0.89	Baik
0.60 hingga 0.79	Sederhana
0.40 hingga 0.59	Diragui
0.00 hingga 0.39	Ditolak

Sumber : (Lim Chong Hin, 2007)

Sekiranya nilai r > 0.6 ini bermakna tahap kebolehpercayaan alat ukur adalah tinggi (Ary, et al., 2002 ; Mohd Majid Konting, 2009 ; Sheridan, 2005). Sekiranya pekali kebolehpercayaan kurang dari 0.6, boleh dianggap instrumen yang dianalisis mempunyai nilai kebolehpercayaan yang rendah dan perlulah diperbaiki atau disingkirkan item-item dalam instrumen untuk meningkatkan pekali tersebut. Dalam kajian ini, analisis kebolehpercayaan merujuk kepada *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) mempunyai nilai alpha yang tinggi iaitu 0.96.

Kebolehpercayaan item-item yang digunakan untuk mengukur konstruk kepemimpinan transformasi dianalisis dengan menggunakan (*Cronbach Alpha*) berdasarkan bilangan sampel sebenar (N = 30).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 3.9. Nilai Alpha Bagi Pemboleh Ubah yang Digunakan Dalam Soal Selidik

Pemboleh Ubah	Jumlah Iten	Alpha Cronbach
Karismatik	12	0.962
Pertimbangan Individu	10	0.949
Meransang Intelektual	8	0.943
Mencetus motivasi	10	0.935

Nota : Nilai Cronbach Alpha 0.96

Dapatan dari Jadual 3.9 menunjukkan bahawa secara keseluruhannya 40 item yang digunakan untuk mengukur kepimpinan transformasi memperolehi nilai *Cronbach Alpha* sebanyak 0.96. Nilai tersebut memberi gambaran bahawa kebolehpercayaan soal selidik kajian ini adalah tinggi, mengikut Mohd Najib (2003), menjelaskan bahawa nilai pekali alpha 0.8 hingga 1.0 adalah tinggi. Sementara itu, pemboleh ubah-pemboleh ubah yang mewakili konstruk ini turut memperolehi nilai *Cronbach Alpha* antara 0.93 hingga 0.96 seperti dalam Jadual 3.9.

3.10 Tatacara Pengumpulan Data

Sebelum proses pengedaran soal selidik, pengkaji memohon kebenaran menjalankan penyelidikan daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

(BPPDP), Kementerian Pelajaran Malaysia. Setelah itu penyelidik berhubung dengan Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP) pengkaji memohon kebenaran daripada Pengarah Pelajaran Negeri Perak.

Seterusnya penyelidik melawat ke sekolah kajian dan menghubungi melalui telefon untuk memaklumkan kajian yang ingin dijalankan di sekolah yang berkenaan. Penyelidik sendiri telah ke sekolah yang disenaraikan untuk menghantar soal selidik kepada guru besar bagi memastikan soal selidik selamat sampai pada tarikh yang telah dirancangkan. Setiap bungkusan dilampirkan perkara-perkara berikut:-

1. Salinan surat kebenaran menjalankan kajian daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pelajaran Malaysia (EPRD).
2. Surat kebenaran daripada Jabatan Pelajaran Negeri Perak.
3. Set soalan mengikut jumlah guru yang terdapat di sekolah berkenaan. (Rujuk Jadual 3.4).

Bagi memastikan peratus jawapan adalah tinggi satu plan peringatan perlu disusun (Ary, et al., 2002). Setelah dua minggu soal selidik dihantar, penyelidik sekali lagi menghubungi sekolah terlibat bagi memastikan semua set soal selidik telah dijawab dan dikembalikan kepada penyelidik. Seterusnya jika penyelidik menerima 75-90 peratus jawapan selepas peringatan tiga kali menghubungi sekolah-sekolah yang belum menghantar kembali, maka bolehlah dianggap berjaya dan selebihnya boleh diabaikan (Ary, et al., 2002).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

3.11 Tatacara Menganalisis Data

Data-data yang diperolehi dianalisis dengan menggunakan perisian SPSS (*Statistical Package For The Social Science)* versi 18.0. Data-data perlu disusun dan diproses dengan sistematik berpandukan pada persoalan kajian (Lim Chong Hin, 2007).

3.11.1 Analisis Statistik

Penganalisaan deskriptif melibatkan taburan demografi responden. Data ini dianalisis dengan menggunakan kekerapan, sisihan piawai, peratusan, min dan median. Dalam kajian ini demografi responden yang dianalisis berkaitan jantina, keturunan, umur dan pengalaman mengajar.

3.11.2 Tahap Amalan Kepimpinan Transformasi

Bagi menentukan tahap amalan kepimpinan transformasi, satu garis panduan atau *cut-off point* bagi skor min ditetapkan. Garis panduan bagi skor min adalah seperti dalam jadual 3.9 di halaman 76.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 3.9. Garis panduan atau Cut-off point bagi Skor Min

Skor Min	Tafsiran Skor Min
1.00 hingga 2.33	Rendah
2.34 hingga 3.66	Sederhana
3.67 hingga 5.00	Tinggi

Sumber : Jamal @ Nordin Yunus (2009)

Garis panduan ini berpandukan kepada intepretasi yang dibuat oleh Jamal @ Nordin Yunus (2009) dalam kajian mengenai "Hubungan Antara Kepimpinan Transformasi dan Budaya Organisasi dengan Organisasi Pembelajaran di Sekolah Harapan Negara Kategori Sekolah Kebangsaan dan Sekolah Jenis Kebangsaan Luar Bandar". Menurut Jamal @ Nordin Yunus (2009), skor min antara 1.00 hingga 2.33 menunjukkan skor bagi pemboleh ubah tersebut berada di tahap rendah, skor min 2.34 hingga 3.66 menunjukkan skor bagi pemboleh ubah yang dikaji berada di tahap sederhana dan skor min 3.67 hingga 5.00 menunjukkan skor bagi pemboleh ubah berada di tahap tinggi.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

3.11.3 Analisis Statistik Inferensi

Bahagian kedua, ujian statistik SPSS akan digunakan untuk menganalisis data-data statistik inferensi bertujuan menguji hipotesis kajian yang telah dibentuk. Antara ujian yang digunakan adalah analisis varians ANOVA sehala.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Analisis varians ANOVA sehala merupakan ujian statistik yang digunakan untuk membandingkan min yang melibatkan satu pemboleh ubah bebas (Lay Yoon Fah & Khoo Chwee Hoon, 2009). Dalam kajian ini analisis varians digunakan bagi mengenal pasti pengaruh pemboleh ubah-pemboleh ubah latar belakang diri responden terhadap kepimpinan transformasi. Ia melihat perbezaan kepimpinan transformasi mengikut persepsi guru berdasarkan jantina, kaum, umur dan pengalaman mengajar. Jadual 3.10 di halaman 77 menunjukkan soalan kajian serta analisis yang digunakan dalam kajian ini.

Jadual 3.10. Soalan Kajian dan Analisisnya

Bil	Soalan Kajian	Analisis
1	Apakah amalan kepimpinan transformasi guru besar di sekolah kajian?	Analisis deskritif (Min skor dan sisihan piawai)
2	Apakah amalan kepimpinan transformasi yang menjadi keutamaan guru besar mengikut dimensi karismatik, pertimbangan individu, merangsang intelektual serta mencetus motivasi?	Analisis deskritif (Min skor dan sisihan piawai)
3	Adakah terdapat perbezaan persepsi guru terhadap amalan kepimpinan transformasi guru besar mengikut umur, jantina, kaum serta pengalaman mengajar guru?	Analisis inferens (ANOVA Sehala)

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

3.12 Rumusan

Keseluruhannya bab ini membincangkan tentang reka bentuk kajian, populasi kajian, persampelan, instrumen dan cara pemarkatan, kajian rintis dan kaedah analisis yang diaplikasikan dalam kajian ini. Pengkaji telah melaksanakan beberapa langkah untuk memastikan bagi memperoleh hasil analisis yang diharapkan.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

BAB 4

DAPATAN KAJIAN

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

4.1 Pendahuluan

Bab ini melaporkan hasil kajian yang diperoleh daripada kajian yang telah dilaksanakan selaras dengan tujuan utama kajian untuk memperjelaskan sejauh manakah tahap kepimpinan transformasi di sekolah-sekolah kajian. Seterusnya melihat perbezaan persepsi guru mengikut jantina, umur, kaum dan pengalaman mengajar terhadap amalan kepimpinan transformasi dalam kalangan guru besar sekolah kebangsaan di Daerah Batang Padang.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Pembentangan hasil kajian pada bab ini meliputi dua bahagian. Bahagian pertama bermula dengan laporan penyemakan dan penapisan data serta ujian kenormalan *(normality test)* terhadap semua item kajian. Seterusnya laporan analisis nilai-nilai kebolehpercayaan atau *realibiliti* soal selidik, khususnya setiap dimensi pembolehubah dalam keseluruhan soal selidik. Pembentangan data deskriptif dan pemerihalan responden seperti taburan frekuensi dan peratusan turut dilaporkan.

Pada bahagian kedua bab ini pula, melaporkan keputusan analisis data statistik inferensi bertujuan menguji hipotesis kajian yang telah dibentuk. Statistik inferensi yang digunakan dalam kajian ini ialah analisis varians (ANOVA) sehala. Setiap hipotesis bagi kajian ini telah diuji kebenarannya pada aras signifikan $p < 0.05$.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

4.2 Normaliti Data

Penyemakan dan penapisan data kajian sebenar amat penting bagi analisis kajian yang melibatkan statistik inferensi dan merupakan langkah pertama yang perlu dilakukan oleh seseorang penyelidik (Coakes & Steed, 2005). Tujuan penyemakan dan penapisan data dilakukan ialah untuk mempastikan kenormalan pada data.

Terdapat pelbagai kaedah penyemakan data yang boleh dilakukan antaranya seperti kaedah grafik (*histogram, steam-and-leaf plot, box plot, normal probability plot dan detended normal plot*), serta kaedah statistik *Kolmogorov-Smirnov* bersama signifikan *Lilliefors*, *Skewness* dan *Kurtosis* (Coakes & Steed, 2005). Namun begitu

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

bagi tujuan kajian ini, penyelidik memilih menggunakan kaedah statistik *skewness* dan *kurtosis* bagi melihat kenormalan data kajian ini.

Keputusan statistik mendapati semua item pemboleh ubah-pemboleh ubah melebihi aras signifikan 0.05 sebagai prasyarat kenormalan data. Semua nilai yang diperolehi melepasi aras 0.05 dengan nilai statistik minimum ialah 0.45. Justeru, syarat nilai statistik $p > 0.05$ untuk mengandaikan kenormalan data-data kajian telah dipenuhi (Coakes & Steed, 2005).

Di samping itu statistik kepencongan (*skewness*) dan kecerunan (*kurtosis*) menunjukkan bentuk taburan data adalah normal. Menurut Chua Yan Piaw (2008), nilai kepencongan (*skewness*) dan kecerunan (*kurtosis*) antara -2.0 hingga 2.0 adalah dianggap sebagai bertaburan normal. Ia dipilih memandangkan ujian ini sering digunakan di dalam kajian-kajian sains sosial dan menjadi syarat asas bagi statistik inferensi ANOVA (Chua Yan Piaw, 2008). Keputusan analisis ini membolehkan penyelidik menjalankan analisis-analisis seterusnya.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 4.1. Min, Sisihan Piawai, Kecerunan dan Kepencongan bagi Pemboleh ubah Kajian

Pembolehubah	Min	Sisihan Piawai	Kepencongan (Skewness)	Kecerunan (Kurtosis)
Pertimbangan individu	3.63	0.90	-1.19	0.53
Karismatik	3.75	0.91	-1.24	0.72
Mencetus motivasi	3.78	0.94	-1.19	0.96
Merangsang intelektual	3.78	1.03	-0.61	0.94

Nilai taburan Skewness dan Kurtosis ialah antara -2.0 hingga 2.0 adalah bertaburan normal
Sumber : Chua Yan Piaw, (2008)

Jadual 4.1 menjelaskan bahawa nilai signifikan bagi setiap pemboleh ubah. Melalui ujian normaliti (*skewnees dan kurtosis*) yang dijalankan didapati bahawa semua data menepati taburan normal.

4.3 Analisis Data Deskriptif

4.3.1 Data Demografi Responden

Bahagian A soal selidik kajian telah direka bentuk bagi mendapatkan maklumat demografi responden. Bahagian ini berkaitan dengan latar belakang peribadi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

responden iaitu jantina, keturunan, umur dan pengalaman mengajar. Jadual 4.2 melaporkan demografi responden kajian adalah seperti di halaman berikutnya.

Jadual 4.2. Taburan Ciri Demografi Responden

Pemboleh ubah	Ciri-ciri Demografi	Frekuensi	Peratus
Jantina	Lelaki	86	30.3
	Perempuan	198	69.7
Kaum	Melayu	255	96.5
	Cina	19	2.5
	India	10	1.1
Umur	Kurang dari 30 tahun	54	19.0
	31 hingga 35 tahun	59	20.8
	36 hingga 40 tahun	45	15.8
	41 hingga 45 tahun	45	15.8
	46 hingga 50 tahun	48	16.9
	Lebih dari 50 tahun	16	5.6
Pengalaman mengajar	Kurang dari 5 tahun	79	27.8
	6 hingga 10 tahun	59	20.8
	11 hingga 20 tahun	80	28.2
	21 hingga 30 tahun	60	21.1
	Lebih dari 31 tahun	6	2.1

Jadual 4.3 di halaman 84 menjelaskan dapatan kajian seramai 86 orang responden (30.3%) adalah lelaki. Manakala 198 orang adalah terdiri dari responden perempuan iaitu 69.7%.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 4.3. Bilangan Responden Mengikut Jantina

Jantina	Bilangan	Peratus
Lelaki	86	30.3
Perempuan	198	69.7
Jumlah	284	100

Jadual 4.4 di bawah menunjukkan bahawa 255 orang responden (89.8%) adalah dari kaum Melayu. Manakala, seramai 19 orang responden (6.7%) adalah kaum Cina dan 10 orang (3.5%) adalah kaum India.

Jadual 4.4. Bilangan Responden Mengikut Kaum

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Kaum	Bilangan	Peratus
Melayu	255	89.8
Cina	19	6.7
India	10	3.5
Lain-lain	0	0
Jumlah	284	100

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 4.5. Bilangan Responden Mengikut Umur

Umur	Bilangan	Peratus
Kurang dari 30 tahun	54	19.0
31 hingga 35	59	20.8
36 hingga 40	45	15.8
41 hingga 45	45	15.8
46 hingga 50	48	16.9
Lebih dari 50 tahun	16	5.6
Jumlah	284	100

Jadual 4.5 menunjukkan bahawa seramai 54 orang (19.0%) dari responden berumur kurang dari 30 tahun; 59 orang (20.8%) berumur di antara 31hingga 35 tahun; 45 orang (15.8%) berumur di antara 36 hingga 40 tahun; 45 orang (15.8%) berumur di antara 41 hingga 45 tahun; 48 orang (16.9%) berumur di anatara 46 hingga 50 tahun dan seramai 16 orang (5.6%) pula berumur 50 tahun dan ke atas.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 4.6. Bilangan Responden Mengikut Pengalaman

Pengalaman (tahun)	Bilangan	Peratus
Kurang dari 5 tahun	79	27.8
6 hingga 10 tahun	59	20.8
11 hingga 20 tahun	80	28.2
21 hingga 30 tahun	60	21.1
Lebih dari 31 tahun	6	2.1
Jumlah	284	100

Jadual 4.6 pula menjelaskan taburan responden dari sudut pengalaman berkhidmat di sekolah pula didapati seramai 79 orang (27.8%) berpengalaman kurang dari lima tahun; 59 orang (20.8%) berpengalaman 6 hingga 10 tahun; 80 orang (28.2%) yang berpengalaman di antara 11 hingga 20 tahun; manakala responden yang berkhidmat di antara 21 hinggan 30 tahun ialah seramai 60 orang (21.1%) dan hanya 6 orang (2.1%) yang berkhidmat lebih dari 31 tahun.

4.3.2 Kepimpinan Transformasi Guru Besar

Laporan pada bahagian ini bertujuan bagi melihat amalan kepemimpinan guru besar menurut pandangan responden kajian. Interpretasi deskriptif ini dilakukan dengan melaporkan skor min dan sisihan piawai pembolehubah kepimpinan transformasi seperti jadual 4.7.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Daripada keputusan tersebut didapati secara keseluruhannya amalan kepimpinan transformasi yang diperlihatkan adalah pada tahap yang tinggi iaitu bagi kelompok karismatik (min =3.75), diikuti oleh kelompok merangsang intelektual (min = 3.78), seterusnya kelompok mencetus motivasi (min = 3.77) dan akhirnya kelompok pertimbangan individu (min = 3.63). Dapatan menunjukkan elemen merangsang intelektual merupakan elemen yang tertinggi berbanding elemen-elemen yang lain.

Jadual 4.7. Nilai Min bagi Tahap Kepimpinan Guru Besar

Elemen Kepimpinan Transformasi	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Karismatik	3.75	0.91	Tinggi
Merangsang Intelektual	3.78	1.03	Tinggi
Mencetus Motivasi	3.77	0.94	Tinggi
Pertimbangan Individu	3.63	0.90	Tinggi
Keseluruhan	3.73	0.88	Tinggi

Nota : Tinggi (3.67 - 5.00), Sederhana (2.34 - 3.66), Rendah (1.00 - 2.33)

Manakala nilai min keseluruhan adalah 3.73. Dapatan ini membawa kepada keputusan berdasarkan analisis kajian, tahap amalan kepimpinan transformasi dalam kalangan guru besar Daerah Batang Padang adalah pada tahap tinggi (min = 3.73). Pemeringkatan min berdasarkan hasil dapatan kajian menunjukkan guru besar-guru besar di Daerah Batang Padang lebih memperlihatkan ciri-ciri merangsang intelektual diikuti oleh ciri mencetus motivasi dan akhir sekali ciri pertimbangan individu.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

4.3.3 Kepimpinan Transformasi Mengikut Sekolah

Jadual 4.8 menunjukkan dapatan terhadap tahap kepimpinan transformasi bagi sembilan buah sekolah kajian. Dapatan ini menjelaskan tentang nilai min untuk setiap sekolah.

Jadual 4.8. Amalan Kepimpinan Transformasi Guru Besar Mengikut Sekolah

Sekolah	Kepimpinan Transformasi		Tahap
	Min	SP	
Sekolah A	3.73	0.88	Tinggi
Sekolah B	2.77	0.67	Sederhana
Sekolah C	3.70	0.90	Tinggi
Sekolah D	4.27	0.31	Tinggi
Sekolah E	2.70	0.92	Sederhana
Sekolah F	4.15	0.36	Tinggi
Sekolah G	4.21	0.38	Tinggi
Sekolah H	3.03	1.08	Sederhana
Sekolah I	4.22	0.37	Tinggi
Jumlah	3.73	0.88	Tinggi

Nota : Tinggi (3.67 - 5.00), Sederhana (2.34 - 3.66), Rendah (1.00 - 2.33)

Berdasarkan jadual 4.8 menjelaskan terdapat enam buah sekolah kajian menunjukkan aspek kepimpinan transformasi yang tinggi. Manakala tiga buah sekolah kajian mempersepsikan kepimpinan transformasi guru besar adalah sederhana. Namun demikian, Sekolah D adalah mempunyai skor min yang tinggi iaitu 4.27 manakala

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

sekolah E mempunyai skor min 2.70 yang paling rendah dalam aspek kepimpinan transformasi. Keseluruhannya, dapatan menunjukkan kebanyakan guru besar mengamalkan kepimpinan transformasi dengan min 3.73.

4.3.4 Amalan Kepimpinan Transformasi Mengikut Dimensi Karismatik

Berdasarkan kepada instrumen soal selidik MLQ yang digunakan, terdapat 12 item yang merujuk kepada dimensi karismatik.

Jadual 4.9. Min dan Sisihan Piawai Amalan Kepimpinan Transformasi Guru Besar Mengikut Dimensi Karismatik

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Item	N	Min	Sisihan Piawai
a5) berani mengambil risiko	284	3.87	1.17
a11) beretika tinggi	284	3.87	0.98
a1) mudah didekati	284	3.85	1.13
a2) boleh memimpin	284	3.83	1.21
a9) berkepercayaan penuh	284	3.82	1.04
a4) tanda kejayaan	284	3.80	1.08
a12) tidak mudah panik	284	3.73	0.98
a6) pendorong kepada perubahan	284	3.72	0.92
a3) boleh memimpin	284	3.69	1.11
a7) menjadikan saya yakin	284	3.68	1.18
a8) mendorong rasa kesetiaan	284	3.65	1.22
a10) mencapai misi dan visi	284	3.49	0.91

Nota : Tinggi (3.67 - 5.00), Sederhana (2.34 - 3.66), Rendah (1.00 - 2.33)

Hasil analisis menunjukkan semua item menunjukkan nilai min berada pada tahap yang tinggi seperti dalam jadual 4.9 di halaman 89. Hasil analisis kajian menunjukkan kenyataan yang menyatakan guru besar saya berani mengambil risiko dalam

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

membawa perubahan dalam organisasi bagi dimensi kepimpinan karismatik merupakan ciri-ciri yang utama dalam kepimpinan guru besar di sekolah kajian. Jadual 4.9 menjelaskan kedudukan bagi setiap dimensi karismatik mengikut urutan.

4.3.5 Amalan Kepimpinan Transformasi Mengikut Dimensi Pertimbangan Individu

Terdapat 10 item soal selidik merujuk kepada dimensi pertimbangan individu. Dapatan merujuk kepada jadual 4.10.

Jadual 4.10. Min dan Sisihan Piawai Amalan Kepimpinan Transformasi Guru Besar Mengikut Dimensi Pertimbangan Individu

Item	N	Min	Sisihan Piawai
b13) hubungan terjalin baik	284	3.82	0.84
b20) bantu bina keyakinan	284	3.77	1.18
b19) mengenalpasti bakat	284	3.76	1.16
b18) memenuhi janji	284	3.75	1.05
b22) sedia mendengar	284	3.70	1.07
b14) tahu apa yang perlu	284	3.69	1.04
b17) memantau prestasi	284	3.65	0.83
b21) memberi tunjuk ajar	284	3.45	1.06
b16) membantu menyelesaikan masalah	284	3.38	1.09
b15) memberi penghargaan	284	3.35	0.97

Nota : Tinggi (3.67 - 5.00), Sederhana (2.34 - 3.66), Rendah (1.00 - 2.33)

Dapatan kajian menunjukkan bahawa kenyataan item soalan b13 mempunyai nilai min yang tertinggi (min = 3.82). Hasil analisis kajian juga menunjukkan bahawa kesemua item berada di tahap yang tinggi. Ini bermakna guru besar di sekolah kajian

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

mengamalkan kepimpinan trasformasi mengikut dimensi pertimbangan individu. Jadual 4.10 di halaman 90, menjelaskan kedudukan bagi setiap dimensi pertimbangan individu mengikut urutan.

4.3.6 Amalan Kepimpinan Transformasi Mengikut Dimensi Merangsang Intelektual Tahap Amalan

Berdasarkan kepada instrumen soal selidik MLQ yang digunakan, terdapat 8 item yang merujuk kepada dimensi merangsang intelektual. Hasil analisis menunjukkan semua item menunjukkan nilai min berada pada tahap yang tinggi.

Jadual 4.11. Min dan Sisihan Piawai Amalan Kepimpinan Transformasi Guru Besar Mengikut Dimensi Merangsang Intelektual

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Item	N	Min	Sisihan Piawai
c27) galak komunikasi dua hala	284	4.05	2.75
c24) dorong agar berusaha	284	3.93	1.01
c26) libatkan diri selesaikan masalah	284	3.80	1.21
c23)rangsang jadikan pengalaman sebagai panduan	284	3.80	1.08
c30) galak berikan idea	284	3.76	1.05
c25) bantu beri idea	284	3.72	1.09
c29) dorong lakukan perubahan	284	3.66	1.08
c28) dorong selesaikan masalah secara kreatif	284	3.52	0.98

Nota : Tinggi (3.67 - 5.00), Sederhana (2.34 - 3.66), Rendah (1.00 - 2.33)

Hasil analisis kajian menunjukkan kenyataan c27 merupakan ciri-ciri yang utama dalam kepimpinan guru besar di sekolah kajian. Jadual 4.11 di halaman 91, menjelaskan kedudukan bagi setiap dimensi merangsang intelektual mengikut urutan.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

4.3.7 Amalan Kepimpinan Transformasi Mengikut Dimensi Mencetus Motivasi

Terdapat 10 item soal selidik merujuk kepada dimensi mencetus motivasi. Dapatan kajian menunjukkan bahawa kenyataan item soalan d32 mempunyai nilai min yang tertinggi (min = 3.93).

Jadual 4.12. Min dan Sisihan Piawai Amalan Kepimpinan Transformasi Guru Besar Mengikut Dimensi Mencetus Motivasi

Item	N	Min	Sisihan Piawai
d32) buatkan saya berkerja demi kumpulan	284	3.93	.94
d31) buatkan saya mempunyai motivasi	284	3.90	.95
d38) sentiasa memberi dorongan	284	3.87	1.14
d34) memberikan kata semangat	284	3.81	1.07
d40) merangsang pekerja bekerja	284	3.78	1.04
d36) sedia memberi bantuan	284	3.75	1.08
d37) memberikan pujian	284	3.74	1.09
d39) memotivasikan diri pekerja	284	3.74	1.09
d35) menyebabkan sentiasa berusaha	284	3.69	1.04
d33) bersikap terbuka	284	3.58	1.09

Nota : Tinggi (3.67 - 5.00), Sederhana (2.34 - 3.66), Rendah (1.00 - 2.33)

Hasil analisis kajian juga menunjukkan bahawa kesemua item berada di tahap yang tinggi. Ini bermakna guru besar di sekolah kajian mengamalkan kepimpinan trasformasi mengikut dimensi mencetus motivasi. Jadual 4.12 di halaman 92, menjelaskan kedudukan bagi setiap dimensi mencetus motivasi mengikut urutan.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

4.4 Persepsi Guru Mengikut Aspek Latar Belakang Terhadap Amalan Kepimpinan Transformasi Dalam Kalangan Guru Besar

Aspek latar belakang responden yang dikaji bagi melihat perbezaan dari segi persepsi guru terhadap tahap amalan kepimpinan transformasi dalam kalangan guru besar adalah jantina, umur dan pengalaman mengajar. Ujian ANOVA sehala digunakan bagi menguji perbezaan persepsi guru mengikut jantina, umur dan pengalaman mengajar terhadap tahap amalan kepimpinan transformasi guru besar.

4.4.1 Pengujian Hipotesis Nol 1

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Ho 1 Tidak terdapat perbezaan min yang signifikan di antara jantina dengan kepimpinan transformasi.

Nilai perbezaan min jantina dengan kepimpinan transformasi dapat diteliti dalam Jadual 4.13. Kriteria-kriteria kepimpinan transformasi yang dijadikan asas penilaian adalah karismatik, merangsang intelektual, mencetus motivasi dan pertimbangan individu.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 4.13. Ujian ANOVA jantina responden terhadap kepimpinan transformasi

	Kepimpinan Transformasi				
Jantina	**JKD**	**DK**	**MKD**	**F**	**Sig.**
Antara kumpulan	0.325	1	0.33	0.42	0.52
Dalam kumpulan	219.27	282	0.78		
Jumlah	219.59	283			

Signifikan < 0.05

Dapatan analisis Jadual 4.13 memperjelaskan bahawa tidak terdapat perbezaan min dalam kalangan jantina terhadap kepimpinan transformasi. Ujian ANOVA mendapati Nilai F adalah 0.42 dengan tahap kesignifikanan adalah 0.52, iaitu satu nilai yang tidak signifikan pada aras 0.05. Dapatan ini menunjukkan bahawa jantina responden tidak menjadi impak terhadap persepsi kepimpinan transformasi.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 4.14. Tahap Perbezaan Min Dalam Kumpulan Jantina Terhadap Kepimpinan Transformasi

Jantina	N	Min
Lelaki	86	3.79
Perempuan	198	3.71
Jumlah	284	3.73

Berdasarkan Jadual 4.14 kumpulan perempuan mempunyai min yang terendah (3.71), manakala min tertinggi direkodkan bagi kumpulan lelaki (3.79). Merujuk kepada dapatan min yang diperolehi menunjukkan bahawa responden lelaki mempunyai persepsi yang lebih positif terhadap kepimpinan transformasi berbanding responden perempuan.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Keputusan ujian ANOVA menunjukkan bahawa nilai F (df=1,282, P > 0.05) = 0.42 adalah tidak signifikan. Maka keputusan ujian ANOVA menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan min yang signifikan di antara jantina dengan kepimpinan transformasi. Oleh itu dapatan ini menunjukkan hipotesis nul gagal ditolak.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

4.4.2 Pengujian Hipotesis Nol 2

Ho 2 Tidak terdapat perbezaan min yang signifikan di antara umur dengan kepimpinan transformasi.

Nilai perbezaan min umur dengan kepimpinan transformasi dapat diteliti dalam Jadual 4.15. Kriteria-kriteria kepimpinan yang dijadikan asas penilaian adalah karismatik, merangsang intelektual, mencetus motivasi dan pertimbangan individu.

Jadual 4.15. Ujian ANOVA umur responden terhadap kepimpinan transformasi

	Kepimpinan Transformasi				
Jantina	**JKD**	**DK**	**MKD**	**F**	**Sig.**
Antara kumpulan	6.10	5	1.22	1.59	0.16
Dalam kumpulan	213.49	278	0.77		
Jumlah	219.59	283			

Signifikan < 0.05

Dapatan analisis Jadual 4.15 memperjelaskan bahawa tidak terdapat perbezaan min di kalangan umur responden terhadap kepimpinan transformasi. Ujian ANOVA mendapati Nilai F adalah 1.59 dengan tahap kesignifikanan adalah 0.16, iaitu satu nilai yang tidak signifikan pada aras 0.05. Dapatan ini menunjukkan bahawa umur responden tidak memberi impak terhadap persepsi kepimpinan transformasi.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 4.16. Tahap Perbezaan Min Dalam Kumpulan Umur Terhadap Kepimpinan Transformasi

Umur	N	Min
Kurang dari 30 thn	54	3.63
31 hingga 35	59	3.55
36 hingga 40	62	3.79
41 hingga 45	45	3.99
46 hingga 50	48	3.79
Lebih dari 50 thn	16	3.65
Jumlah	284	3.73

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Berdasarkan Jadual 4.16 kumpulan responden yang berumur 41 hingga 45 mempunyai min yang tertinggi (3.99), manakala min terendah direkodkan bagi kumpulan responden yang berumur 31 hingga 35 (3.55). Merujuk kepada dapatan min yang diperolehi menunjukkan bahawa responden yang berumur di antara 41 hingga 45 mempunyai persepsi yang lebih positif terhadap kepimpinan transformasi berbanding responden pada tahap umur yang lain.

Keputusan ujian ANOVA menunjukkan bahawa nilai F (df=5,278, P > 0.05) = 0.16 adalah tidak signifikan. Maka keputusan ujian ANOVA menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan min yang signifikan di antara umur dengan kepimpinan transformasi. Oleh itu dapatan ini menunjukkan hipotesis nul gagal ditolak.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

4.4.3 Pengujian Hipotesis Nol 3

Ho 3 Tidak terdapat perbezaan min yang signifikan di antara pengalaman mengajar dengan kepimpinan transformasi.

Nilai perbezaan min pengalaman mengajar dengan kepimpinan transformasi dapat diteliti dalam Jadual 4.17. Kriteria-kriteria kepimpinan yang dijadikan asas penilaian adalah: karismatik, merangsang intelektual, mencetus motivasi dan pertimbangan individu.

Jadual 4.17. Ujian ANOVA pengalaman mengajar responden terhadap kepimpinan transformasi

	Kepimpinan Transformasi				
Jantina	**JKD**	**DK**	**MKD**	**F**	**Sig.**
Antara kumpulan	2.870	4	0.72	0.92	0.45
Dalam kumpulan	216.73	279	0.78		
Jumlah	219.59	283			

Signifikan < 0.05

Dapatan analisis Jadual 4.17 menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan min pengalaman mengajar responden terhadap kepimpinan transformasi. Ujian ANOVA mendapati Nilai F adalah 0.92 dengan tahap kesignifikanan adalah 0.45, iaitu satu nilai yang tidak signifikan pada aras 0.05. Dapatan inu menunjukkan bahawa pengalaman mengajar responden tidak menjadi impak terhadap persepsi kepimpinan transformasi.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Jadual 4.18. Tahap Perbezaan Min Dalam Kumpulan Umur Terhadap Kepimpinan Transformasi

Umur	N	Min
Kurang dari 5 thn	79	3.59
6 hingga 10 thn	59	3.72
11 hingga 20 thn	80	3.82
21 hingga 30 thn	60	3.79
Lebih dari 31 thn	6	3.97
Jumlah	284	3.73

Berdasarkan Jadual 4.18 menunjukkan kumpulan responden yang mempunyai pengalaman mengajar lebih daripada 31 tahun mempunyai min yang tertinggi (3.97), manakala min terendah direkodkan bagi kumpulan responden yang mempunyai pengalaman mengajar kurang daripada 5 tahun (3.59). Merujuk kepada dapatan min yang diperolehi menunjukkan bahawa responden yang mempunyai pengalaman mengajar lebih daripada 31 tahun mempunyai persepsi yang lebih positif terhadap kepimpinan transformasi berbanding responden pada pengalaman mengajar responden yang lain. Ini disebabkan jangka masa yang kurang responden mengenali guru besar mereka maka kurangnya persepsi positif terhadap guru besar tersebut.

Keputusan ujian ANOVA menunjukkan bahawa nilai F (df=4,279, P > 0.05) = 0.92 adalah tidak signifikan. Maka keputusan ujian ANOVA menunjukkan bahawa

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

tidak terdapat perbezaan min yang signifikan di antara umur dengan kepimpinan transformasi. Oleh itu dapatan ini menunjukkan hipotesis nul gagal ditolak.

4.5 Rumusan

Analisis ujian statistik yang dijalankan dalam bab ini adalah melengkapkan rancangan awal metodologi kajian seperti yang diterangkan dalam bab tiga. Bab ini telah memperincikan dapatan analisis kajian melalui ujian-ujian statistik tertentu. Hasil analisis kajian menunjukkan tahap amalan kepimpinan transformasi guru besar sekolah kebangsaan di daerah Batang Padang adalah tinggi (min =3.73).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Seterusnya daripada ujian perbandingan yang dijalankan, tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap amalan kepimpinan transformasi guru besar berdasarkan faktor umur, jantina dan pengalaman mengajar. Dapatan kajian yang diperolehi juga menunjukkan bahawa dimensi yang mempunyai kuasa peramal yang tertinggi bagi kepimpinan transformasi ialah elemen merangsang intelektual. Hasil analisis menunjukkan dimensi merangsang intelektual dengan nilai (min =3.78) dan dipengaruhi oleh subskala mengalakkkan komunikasi dua hala merupakan elemen yang memperoleh min tertinggi (min = 4.05).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

BAB 5

RUMUSAN, PERBINCANGAN DAN CADANGAN

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

5.1 Pendahuluan

Bab ini membincangkan tentang rumusan hasil kajian berdasarkan keputusan analisis. Kajian juga akan membincangkan hasil dapatan penyelidikan dengan kajian-kajian lalu bagi tujuan perbandingan. Cadangan-cadangan penambahbaikan juga diutarakan dalam bab ini sama ada dalam aspek kajian mahupun amalan kepimpinan transformasi itu sendiri. Fokus perbincangan ialah tahap amalan kepimpinan transformasi berdasarkan kepada dimensi pengaruh yang ideal, rangsangan intelek, motivasi berinspirasi serta pertimbangan individu.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

5.2 Rumusan dan Perbincangan

Kajian ini mengkaji tahap kepimpinan transformasi dalam kalangan guru besar di Daerah Batang Padang. Dalam pada itu, kajian ini turut melihat perkaitan amalan kepimpinan transformasi dengan pemboleh ubah demografi responden.

Objektif-objektif kajian ini ialah :

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

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

ii) Meninjau amalan kepimpinan transformasi yang menjadi keutamaan dlam kalangan guru besar berdasarkan dimensi karismatik, pertimbangan individu, merangsang intelektual serta mencetus motivasi.

iii) Meninjau perbezaan persepsi guru terhadap amalan kepimpinan transformasi dalam kalangan guru besar berdasarkan jantina, umur, kaum dan pengalaman mengajar.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

5.2.1 Perbezaan Amalan Kepimpinan Transformasi Dalam Kalangan Guru Besar Sekolah Kebangsaan Daerah Batang Padang

Amalan kepimpinan transformasi guru besar dianalisis mengikut dimensi. Secara keseluruhan, tahap amalan kepimpinan transformasi guru besar adalah tinggi berdasarkan kepada nilai min keseluruhan iaitu 3.73. Ini menggambarkan guru besar-guru besar sekolah kebangsaan di Daerah Batang Padang adalah dipersepsikan sebagai mengamalkan kepemimpinan transformasi dari setiap dimensi kepimpinan itu. Ia dibuktikan apabila enam orang guru besar yang dikaji mengamalkan amalan kepimpinan transformasi pada aras tinggi dengan nilai min keseluruhan iaitu 3.73. Dapatan ini selari dengan hasil penyelidikan yang telah dijalankan oleh Mohd Isa (2000) dan Nurshulaila Ghazali (2007).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Oleh itu amalan kepimpinan transformasi bukanlah satu gaya yang diamalkan oleh guru besar tertentu. Begitu banyak penyelidikan tentang kepimpinan transformasi terhadap pengetua di sekolah menengah berbanding guru besar di sekolah rendah seolah-olah menunjukkan amalan kepimpinan ini hanya dimiliki oleh pengetua di sekolah menengah. Hasil dari penyelidikan ini dapat menolak kekeliruan tersebut. Bass (1985), menjelaskan kepimpinan transformasi adalah satu amalan kepimpinan yang biasa. Amalan kepimpinan ini dianggap satu amalan kepimpinan yang biasa kerana semua pemimpin boleh mengamalkan gaya kepimpinan ini.

Menurut Leithwood dan Jantzi (2000), sekolah yang mengamalkan kepemimpinan transformasi pada tahap yang tinggi akan mendapat manfaat seperti

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

kejayaan dan perubahan di sekolah tersebut. Hal ini kerana guru besar sekolah yang mengamalkan kepemimpinan transformasi pada tahap tinggi akan memperoleh komitmen dan kerjasama yang tinggi daripada orang bawahannya.

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

Hasil analisis kajian mendapati tahap amalan kepimpinan transformasi mengikut dimensi merangsang intelektual adalah tinggi berdasarkan nilai min iaitu 3.78. Dapatan ini memberikan gambaran amalan kepimpinan guru besar kajian turut menjadi penyumbang dalam meransang pembangunan intelek guru di sekolah-sekolah yang dikaji selaras dengan dapatan kajian yang diperolehi oleh Joriah Md Saad (2009). Amalan dimensi ini menggalakkan suatu pemikiran baru di kalangan guru dalam menyediakan mereka bertindak terhadap sebarang masalah dan cabaran yang dihadapi (Rahimah Ahmad, 2004). Membangun daya fikir guru-guru perlu berlaku dalam setiap situasi bukan hanya tertumpu program-program tertentu sahaja.

Justeru amalan dimensi ini adalah gambaran kepada budaya pembelajaran seumur hidup yang perlu menjadi amalan guru besar bagi membentuk organisasi pembelajaran. Dapatan ini juga menunjukkan amalan kepimpinan transformasi guru besar di sekolah yang dikaji membangunkan kapasiti intelek guru pada tahap yang tinggi dengan menggalakkan guru-guru menambahkan ilmu pengetahuan serta

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

mendedahkan guru-guru kepada cara berfikir yang lebih kreatif dan inovatif terutama dalam menghadapi sebarang cabaran.

Dimensi motivasi berinspirasi pula memperolehi nilai min keseluruhan 3.77. Ini menunjukkan amalan kepimpinan transformasi bagi dimensi ini juga adalah pada tahap tinggi. Guru besar sekolah yang dikaji menunjukkan sikap yang positif dalam memberi bimbingan, melatih dan menimbulkan motivasi di kalangan guru. Keberkesanan amalan kepimpinan guru besar mencetus ilham dari dalam diri guru-guru terhadap kesediaan untuk menyumbang usaha dan idea ke arah mencapai visi dan misi sekolah.

Manakala dimensi karismatik memperoleh nilai min keseluruhan 3.75. Berbanding dengan penkaji lain dimensi ini tidak memperoleh min yang tertinggi. Namun begitu ia masih lagi berada pada tahap tinggi yang menunjukkan bahawa guru besar sekolah-sekolah yang dikaji adalah dari kalangan guru besar yang berkarisma. Keputusan ini selaras dengan kajian Nursuhaila Ghazali (2007) dan Yasin M. Al-Muz-Zammil dan Mahmood Nazri, (2011). Menjadi pemimpin yang mempunyai pengaruh yang ideal atau berkarisma memerlukan pemimpin-pemimpin yang optimis terhadap visi dan misi yang hendak dicapai. Pemimpin begini juga diyakini, dihormati dan ditaati oleh subordinat (Abdullah Hassan & Ainon Mohd, 2007).

Pemimpin yang berkarisma adalah pemimpin yang berperanan sebagai mentor atau pembimbing kepada guru-guru dalam memimpin mereka mencapai visi dan misi sekolah. Satu sifat yang jelas pada pemimpin ini adalah sikap yang sangat optimis

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

terhadap visi dan misi sekolah. Pemimpin seperti ini sentiasa akan menghidupkan visi dan misi sekolah agar guru-guru sentiasa terdorong untuk menyempurnakannya terutama apabila guru besar bertindak sebagai contoh dan teladan kepada mereka (Abdul Ghani Abdullah, 2010).

Berdasarkan hasil analisis kajian menunjukkan amalan kepimpinan guru besar terhadap dimensi pertimbangan individu juga pada tahap yang tinggi dengan nilai min adalah 3.63. Namun begitu nilainya lebih rendah berbanding dengan dimensi yang lain. Dapatan ini selaras dengan kajian Wan Faridah Akmal Wan Ismail et. al (2002). Kemahiran hubungan interpersonal serta kesediaan untuk mengenepikan ego dengan menerima guru-guru sebagai seorang individu adalah adalah aspek penting dalam dimensi ini.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Walaupun dapatan menunjukkan nilai min dimensi ini tinggi namun ia menggambarkan situasi hubungan interpersonal di sekolah perlu diberi penekanan. Ini menjadi asas dalam kepimpinan transformasi. Aspek kemanusiaan memerlukan seseorang pemimpin itu menghormati dan memahami sebarang perbezaan antara individu dan menghargai sumbangan guru-guru walau dengan sekadar pujian di samping sentiasa memberi perhatian dan sokongan kepada mereka (Abdul Ghani Abdullah, et al., 2008). Perubahan yang ingin dicapai dalam kepimpinan ini asasnya adalah perubahan dari dalam diri seseorang itu yang hanya dapat dicetuskan dengan ciri-ciri dinamik pemimpin transformasi (Abdul Ghani Kanesan Abdulah & K. Anandan, 2009).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Hasil dapatan kajian bagi keempat-empat dimensi ini menjawab objektif kajian bahawa tahap amalan kepimpinan transformasi bagi setiap dimensi adalah tinggi. Maka dengan itu dirumuskan bahawa guru besar sekolah kebangsaan di Batang Padang mengamalkan kepimpinan transformasi pada tahap tinggi berdasarkan persepsi yang diberikan oleh guru-guru.

5.2.3 Adakah Terdapat Perbezaan Persepsi Mengikut Faktor Demografi (Jantina, Umur, dan Pengalaman Mengajar) Terhadap Amalan KepimpinanTran sformasi Dalam Kalangan Guru Besar di Batang Padang.

Hasil dapatan kajian menunjukkan tidak terdapat perbezaan persepsi guru mengikut jantina, kaum, umur dan pengalaman mengajar terhadap amalan kepimpinan transformasi dalam kalangan guru besar sekolah kebangsaan di daerah Batang Padang. Kajian ini selari dengan dapatan kajian Md Ali (2005), tentang persepsi guru terhadap kepimpinan transformasi pengetua di Sekolah Menengah Kebangsaan Pontian. Ini bermakna tidak terdapat kecenderungan dari segi jantina dalam mempersepsikan kepimpinan transformasi guru besar dalam kalangan guru lelaki dan perempuan di sekolah-sekolah tersebut.

Dapatan ini memberi gambaran bahawa guru-guru lelaki dan perempuan saling memberikan penilaian yang sama berdasarkan pengamatan dan pengalaman dari kepimpinan guru besar. Bermaksud kepimpinan transformasi guru besar tidak cenderung diamalkan pada satu-satu jantina sahaja. Ini menolak stigma umum

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

bahawan guru besar lebih menunjukkan kepimpinan yang bertimbang rasa kepada guru-guru perempuan sahaja.

Hasil dapatan juga menunjukkan tidak terdapat kecenderungan dari pengalaman mengajar dalam mempersepsikan kepimpinan transformasi guru besar. Ia memberi gambaran bahawa guru-guru sama ada lama atau baru memberikan penilaian yang sama berdasarkan pengamatan dan pengalaman dari kepimpinan guru besar. Begitu juga dapatan yang diperolehi menunjukkan bahawa tidak terdapat kecenderungan dari umur guru dalam mempersepsikan kepimpinan transformasi guru besar dalam kalangan guru.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

5.3 Implikasi dan Cadangan

Hasil kajian yang diperolehi melalui soal selidik terhadap amalan kepimpinan transformasi dalam kalangan guru besar berada pada tahap yang tinggi. Seterusnya keputusan kajian ini telah menunjukkan bahawa kepimpinan transformasi memberi kesan kepada pembangunan organisasi sesebuah sekolah. Sekolah yang mengamalkan kepemimpinan transformasi pada tahap yang tinggi akan mendapat manfaat seperti kejayaan dan perubahan di sekolah tersebut. Hal ini kerana guru besar sekolah yang mengamalkan kepemimpinan transformasi pada tahap tinggi akan memperoleh komitmen dan kerjasama yang tinggi daripada orang bawahannya (K. Leithwood & Jantzi, 2000).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Menurut Walumbwa & Lawler (2003), pula pemimpin transformasi mampu memotivasikan pengikut bagi meningkatkan penglibatan diri dalam kerja. Pendapat ini disokong pula oleh Avolio dan Bass (2004), Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam (1996), yang menyatakan kepemimpinan transformasi mempunyai hubungan yang positif terhadap sikap bekerja dan tingkah laku pada tahap individu serta organisasi. Oleh hal yang demikian guru besar selaku pemimpin di sekolah boleh mengamalkan gaya kepemimpinan transformasi untuk mencorak dan mengubah sikap guru di dalam membangunkan organisasi sesebuah sekolah itu.

Tingkah laku kepimpinan merupakan dimensi yang cenderung membentuk budaya yang positif dalam organisasi. Kewujudan amalan kepimpinan yang sesuai akan memberi makna kepada para pekerja untuk melakukan tugas dengan sempurna. Amalan kepimpinan yang disukai dan dihormati oleh para pengikut akan mempengaruhi kesetiaan dan komitmen mereka terhadap organisasi. Pemimpin perlu menentukan bagaimana komitmen para pengikut boleh diinspirasikan melalui tingkah laku kepimpinan dominan mereka. Menurut Leithwood dan Jantzi (1999), kepemimpinan transformasi adalah peramal kuat yang dapat mempengaruhi perubahan sikap.

Oleh itu amalan kepimpinan transformasi adalah sesuai menjadi amalan bagi setiap guru besar dalam usaha membangunkan organisasi sesebuah sekolah. Elemen kepimpinan seperti karismatik, pertimbangan individu, merangsang intelektual dan mencetus motivasi merupakan ciri-ciri utama yang terdapat pada seseorang pemimpin transformasi. Ini mengimplikasikan bahawa dimensi-dimensi ini perlu diamalkan bagi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

mencapai keberkesanan kepimpinan. Seterusnya dapat membangunkan organisasi sesebuah sekolah dengan jayanya.

Cadangan yang diutarakan dalam kajian ini terbahagi kepada dua aspek. Pertama cadangan terhadap penambahbaikan kajian tentang kepimpinan transformasi pada masa akan datang. Aspek kedua adalah cadangan penambahbaikkan pengamalan kepimpinan transformasi itu sendiri.

5.3.1 Cadangan Kajian Lanjutan

Hasil kajian menunjukkan bahawa kepimpinan transformasi ada diamalkan dan amalan kepimpinan ini adalah pada tahap yang tinggi berdasarkan kepada dapatan kajian. Ini menunjukkan guru besar sekolah kebangsaan di daerah Batang Padang mempunyai ciri-ciri dan kriteria-kriteria sebagai pemimpin transformasi sama ada mereka sedar atau sebaliknya. Dapatan kajian ini mengesahkan beberapa dapatan kajian sebelum ini serta andaian-andaian awal terhadap tahap amalan kepimpinan transformasi dalam kalangan guru besar. Walau bagaimanapun, pengkaji mendapati terdapat beberapa aspek yang perlu diketengahkan sebagai penambahbaikkan dan bagi meluaskan lagi aspek kajian gaya kepimpinan ini.

Kajian ini hanya menumpukan kepada persepsi responden terhadap tahap amalan kepimpinan transformasi serta hubungannya dengan faktor demografi yang dikaji bagi melihat pembangunan organisasi yang dilaksanakan. Rumusan dilakukan

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

apabila tahap amalan kepimpinan transformasi yang tinggi menunjukkan bahawa guru besar telah menjalankan pembangunan organisasi di sekolah masing-masing. Oleh itu, kajian ini boleh dijalankan lebih mendalam dengan menyenaraikan kaedah pembangunan organisasi yang dijalankan bagi setiap sekolah.

Kajian ini hanya terbatas kepada sekolah kebangsaan di daerah Batang Padang. Maka kajian ini boleh diperluaskan kepada seluruh sekolah negeri Perak terutama dalam mengecam pola-pola tertentu tentang pengamalan kepimpinan transformasi serta perbandingan gaya dapat dikesan agar program-program latihan kepimpinan dapat diseragamkan bagi menambahkan pengetahuan tentang konsep kepimpinan ini menjurus kepada pembangunan organsiasi sekolah.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Kajian juga perlu memperluaskan sampel kajian agar ia dapat menggambarkan gambaran yang lebih menyeluruh tentang amalan kepimpinan transformasi terutama dalam mengkaji hubungannya dengan keberkesanan kepimpinan guru besar dalam membangunkan organisasi sekolah.

Oleh kerana kajian ini dijalankan dengan kaedah tinjauan, maka dicadangkan supaya kaedah-kaedah penyelidikan lain juga dapat dijalankan seperti kaedah pemerhatian dan temu bual terutamanya bagi mengenal pasti pembangunan organsiasi yang dijalankan oleh sekolah-sekolah yang terlibat dalam kajian.

Kajian juga boleh dilakukan dengan menggunakan alat kajian yang sesuai bagi guru besar membuat penilaian kendiri terhadap kepimpinan mereka. Dapatan tersebut

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

amat berguna dalam mengenalpasti kelemahan, kelebihan, tahap pengetahuan serta pengalaman guru besar tentang konsep kepimpinan transformasi. Ia penting terutama untuk merencana program peningkatan keberkesanan kepimpinan guru besar di sekolah.

Dapatan kajian menunjukkan dimensi pertimbangan individu dalam amalan kepimpinan transformasi guru besar lebih rendah berbanding dimensi yang lain. Kajian boleh dijalankan bagi mengkaji kelemahan pengamalan dimensi ini serta punca dan penambahbaikkan aspek tersebut agar kepimpinan guru besar lebih berkesan.

5.3.2 Cadangan Penambahbaikkan Pengamalan Kepimpinan Transformasi

Berdasarkan kajian yang dijalankan, terdapat beberapa aspek yang difikirkan perlu diketengahkan bagi tujuan penambahbaikkan pengamalan kepimpinan transformasi guru besar terutama pada peringkat sekolah. Cadangan penambahbaikkan tersebut adalah seperti berikut;

Amalan kepimpinan transformasi dalam kalangan guru besar boleh diperkasakan melalui program latihan kepimpinan. Program latihan kepimpinan yang dijalankan memerlukan pembaharuan dari masa ke semasa. Program latihan kepimpinan perlu diadakan secara konsisten kerana setiap pemimpin perlu melakukan penambahbaikkan terhadap kepimpinan mereka agar kompeten dengan cabaran dan keperluan semasa.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Aspek kepimpinan transformasi seperti karismatik, rangsangan individu, motivasi berinspirasi serta pembangunan intelek perlu diperhalusi dengan kapasiti maklumat dan pengetahuan yang secukupkan agar guru besar akan lebih memahami dan mempamerkan tingkah laku yang tersebut.

Pemimpin transformasi perlu cekal dalam melakukan perubahan terutama perubahan orientasi kepimpinan yang diamalkan. Dalam kepimpinan transformasi, mengenepikan ego dengan mengambil kira setiap subordinat sebagai seorang individu adalah satu tindakan yang menunjukkan seseorang pemimpin itu berfikir menjangkaui orang lain.

Pemimpin transformasi perlu bijaksana menggunakan segala peluang yang ada terutama melalui slot-slot pembangunan profesionalisme guru di sekolah bagi mengembangkan minat dan merangsang intelek guru-guru. Guru-guru perlu sentiasa diberi pendedahan serta pembaharuan kemahiran dan pengetahuan bagi memastikan mereka kompeten dengan keperluan semasa. Pemimpin mudah dikagumi dari aspek intelektual. Oleh yang demikian budaya pembelajaran dalam kalangan warga sekolah perlu diwujudkan dan diperkasakan.

Guru besar juga disarankan supaya mengambil berat aspek motivasi guru. Motivasi bukan sahaja dalam bentuk nasihat tetapi juga dalam bentuk mempamerkan teladan dan contoh terhadap sebarang peraturan, visi serta misi sekolah. Guru lebih bermotivasi terhadap tugas yang diamanahkan apabila guru besar menunjukkan usaha untuk bersama-sama mencapai sebarang matlamat yang ingin dicapai.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Guru besar perlu mempamerkan tingkah laku, tindakan serta pemikiran yang berkarisma. Untuk itu visi dan misi sekolah perlu dihidupkan agar guru-guru sentiasa terdorong untuk memikirkan bersama serta berusaha bersama untuk mencapai visi dan misi yang ingin dicapai. Guru besar juga perlu menunjukkan sikap dan pemikiran yang optimis terhadap visi dan misi sekolah.

Guru besar disarankan supaya menunjukkan keyakinan terhadap kebolehan guru. Dalam memimpin sekolah, pengupayaan atau *empowerment* menjadi suatu kemestian agar delegasi tugas menjadi lebih lancar, cepat dan berkesan. Keyakinan pemimpin terhadap kebolehan subordinat merangsang motivasi perlu dipamerkan agar ia merangsang motivasi dan usaha mereka ke arah menjayakan visi dan misi yang ingin dicapai.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Guru besar juga disarankan agar lebih sentitif terhadap aspek penghargaan terhadap usaha-usaha yang dilakukan oleh guru-guru dalam menjayakan wawasan sekolah. Ia amat berguna bagi mengukuhkan keyakinan diri guru serta komitmen mereka terhadap tugas.

5.4 Rumusan

Hasil dapatan kajian ini menunjukkan tahap amalan kepimpinan transformasi dalam kalangan guru besar sekolah kebangsaan di Daerah Batang Padang berada pada tahap tinggi (min = 3.73). Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa guru besar sekolah

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

yang dikaji mengamalkan empat dimensi kepimpinan transformasi iaitu pengaruh yang ideal / karismatik, pertimbangan individu, merangsang intelektual serta mencetus motivasi pada tahap tinggi. Faktor latar belakang responden menunjukkan keputusan bahawa tidak terdapat perbezaan persepsi guru mengikut jantina, kaum, umur dan pengalaman mengajar terhadap amalan kepimpinan transformasi dalam kalangan guru besar.

Apa yang diharapkan melalui kajian ini agar amalan kepimpinan transformasi difahami dan diamalkan. Kejayaan sesebuah organisasi bergantung kepada gaya kepimpinan yang ada di kalangan pengurus dalam organisasi tersebut. Ini kerana kesediaan dan komitmen orang yang dipimpin dalam organisasi amat bergantung kepada kemampuan pemimpin itu mempengaruhi dan meyakinkan mereka dalam membuat sesuatu tindakan. Selain itu, kepimpinan yang berkesan memberikan kepuasan kepada pengikut dan ini secara tidak langsung akan menghasilkan prestasi kerja yang cemerlang. Seterusnya berjaya membangunkan sesebuah organisasi ke arah yang lebih cemerlang.

Oleh itu kepimpinan transformasi dikatakan satu gaya kepimpinan yang sesuai diamalkan dalam mengurus sesebuah organisasi. Kriteria-kriteria yang dipunyai oleh kepimpinan transformasi boleh mendorong subordinat bergerak membangunkan organisasi sekolah. Sekiranya amalan kepimpinan transformasi dilaksanakan oleh setiap guru besar besar, sudah tentu pembangunan organisasi sekolah akan berjalan dengan teratur.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

BIBLIOGRAFI

Ab. Aziz Yusuf (2003). *Gelagat organisasi : Teori, isu dan aplikasi*. Kuala Lumpur: Pearson (M) Sdn. Bhd.

Ab. Aziz Yusuf (2006). *Perubahan dan kepimpinan*. Sintok: Universiti Utara Malaysia.

Abdul Ghani Abdullah (2009). *Kepimpinan & penambahbaikan sekolah*. Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.

Abdul Ghani Abdullah (2010). *Transformasi kepimpinan pendidikan*. Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.

Abdul Ghani Abdullah, Abd Rahman Abd Aziz, & Mohammed Zohir Ahmad (2008). *Gaya-gaya kepimpinan dalam pendidikan*. Kuala Lumpur: PTS Professional Pub. Sdn. Bhd.

Abdul Ghani Kanesan Abdulah, & K. Anandan (2009). Pengaruh kepimpinan transformasi sekolah dan efekasi kolektif guru terhadap komitmen kualiti pengajaran. *Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan* (16).

Abdul Shukor Abdullah (2004). Kepimpinan unggul tonggak pengurusan pendidikan cemerlang. *Jurnal Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan, 14*(1), 18-30.

Abdullah Hassan, & Ainon Abdullah (2008). *Bakat dan kemahiran memimpin : Panduan untuk pemimpin meningkatkan prestasi*. Kuala Lumpur: PTS Profesional Publishing Sdn. Bhd.

Abdullah Hassan, & Ainon Mohd (2007). *Teori dan teknik kepimpinan : Panduan aplikasi di tempat kerja*. Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.

Aizzat Mohd. Nasurdin, Intan Osman, & Zainal Ariffin Ahmad (2006). *Pengantar pengurusan*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.

Alimuddin Haji Mohd Dom (2006). *Outstanding leaders: Membina sekolah cemerlang*. Selangor: Sektor Penaziran Kepimpinan Institusi Pendidikan Jemaah Nazir Sekolah.

Aminuddin Yusof (2002). Transformational leadership behaviours of athletic directors and their effects on coaches' job satisfaction. *Journal Soc. Science & Human, 10 (1)*, 1 - 8.

Ary, D., Jacobs, L. C., & Razavieh, A. (2002). Introduction to research in education (6 ed.). Wadsworth: Thomson Learning.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* Redwood City, CA: Mind Garden, Inc.

Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training, 15*(4), 9-16.

Ayob Jantan (2005). *Pengetua sekolah yang efektif.* Kuala Lumpur: PTS Profesional Publishing Sdn. Bhd.

Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E. K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *The Leadership and Organizational Development Journal, 21*, 157 - 161.

Barnett, A. M. (2003). *The impact of transformational leadership style of the school principal on school learning environments and selected teacher outcomes: A preliminary.* Auckland.

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

Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership*. New York: Lawrence Erlbaum Prof, Inc.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organization. *Journal of leadership studies, 7*(13), 18.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990a). Developing transformational leadership : 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training, 14*, 21-27.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development, 4*, 231-272.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990b). The implications of transactional andtransformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development, 4*, 231-272.

Bass, B. M., & Avolio, J. B. (1993). *Transformational leadership: A response to critiques. In M.M. Chemmers & R. Ayman (Eds.), Leadership theory and research: Perspectives and directions*. San Diego: CA: Academic.

Berson, Y., Shamir, B., Avolio, B. J., & Popper, M. (2001). The relationship between vision strength, leadership style and context. *The Leadership Quarterly, 12*(53-73).

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Bush, & Tony (2003). *Theories of educational leadership and management* (third edition ed.). London: Sage Publication.

Button, B. (2003). *A study examining the use of transformational leadership practice for teacher development.* Unpublished Master of Science (Education), University of Wisconsin - Stout: Menomonie, WI.

Chua Yan Piaw (2006). *Kaedah dan statistik penyelidikan (Buku 2)* Shah Alam: McGraw Hill (Malaysia) Sdn. Bhd.

Chua Yan Piaw (2008). *Kaedah dan statistik penyelidikan (Buku 3)*. Shah Alam: McGraw Hill (Malaysia) Sdn. Bhd.

Coakes, S. J., & Steed, L. G. (2005). *Analysis without anguish : Version 12 for windows*. Singapore: JOhn Wiley.

Cohen, L. (2000). *Research methods in education* (5 ed.). London: RoutledgeFalmer.

Creswell, J. W. (1997). *Qualitative inquiry and research designs: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Dulewicz, V., & Higgs, M. (2003). Leadership at the top: The need for emotional intelligence in organizations. *International Journal of Organizational Analysis, 11(3)*, 183 - 201.

Edmonds, R. (1979). Effective school for the urban poor. *Educational Leadership, 40*(3), 4-11.

Fairholm, R. M. (2001). The themes and theory of leadership: James MacGregor Burns and the philosophy of leadership. *http: //www.TeachingLeaders.org.*,

Fullan, M. (2002). *Principals as leaders in a culture of change*. Paper presented at the Educational Leadership.

Gay, D. D., E. (1990). *Research method*. New York: Academic Press.

George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations, 53 (8)*, 1027 - 1054.

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam.

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam.

Gorard, S. (2001). *Quantitative methods in educational research: The role of numbers made easy*. London: Continuum.

Haas, H. G. (1992). *The leader within*. New York: Harper Business.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education, 33*(3).

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2005). *Educational administration: Theory, research, and practice*. America: McGraw Hill Companies, Inc.

Hussein Mahmood (1993). *Kepemimpinan dan keberkesanan sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Hussein Mahmood (2005). Kepemimpinan profesionalisme : Satu utopia? *Jurnal Pemimpin, 5*(39-51).

Hussein Mahmood (2008). *Kepimpinan dan keberkesanan sekolah* (2 ed.). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Iran Herman (2004). *Analisis data aplikasi SPSS for windows*. Sintok: USTARA.

Ishak Sin (2002). Tingkahlaku kepimpinan yang digemari: Satu kajian kes-kes hipotetikal. *Kertas kerja dibentangkan di Seminar Nasional Pengurusan dan kepimpinan Pendidikan Ke-11*, Hotel Pan Pacific KLIA, Sepang, Selangor.

Ismail Noor (2004). *Kepimpinan Nabi Muhammad S.A.W : Pengurusan altruistik model ikutan sepanjang masa*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.

Jaafar Muhamad (2007). *Kelakuan organisasi : Leeds Publications (M) Sdn. Bhd.* Kuala Lumpur: Cahaya Pantai Publishing (M) Sdn. Bhd.

Jamal @ Nordin Yunus (2009). *Hubungan antara kepimpinan transformasi dan budaya organisasi dengan organisasi pembelajaran di sekolah harapan negara kategori sekolah kebangsaan dan sekolah jenis kebangsaan luar bandar*. Unpublished Disertasi PHD, Universiti Utara Malaysia, Sintok.

Jazmi Md Isa (2009). *Gaya kepimpinan pengetua dan kepuasan kerja guru : Kajian perbandingan antara SMKA dengan SMK*. Unpublished Disertasi Sarjana, Universiti Utara Malaysia.

Jefri Abdul Ahmad (2004). *Kepimpinan pengajaran pengetua /guru besar dan kepuasan guru*. Unpublished Sarjana Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia.

Johnson, B., & Christensen, L. (2005). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches* Boston, MA: Pearson Education Inc.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Joriah Md Saad (2009). *Tingkah laku kepimpinan pengajaran dan kepimpinan transformasi dalam kalangan pengetua kanan dan pengetua biasa di sekolah cemerlang serta pengaruhnya ke atas komitmen guru.* Unpublished Tesis Sarjana, Universiti Utara Malaysia.

Kinuthia Wamwangi (2003). Organizational development as a framework for creating anti-poverty strategies and action including gender mainstreaming. *Training and human resources development.*

Lay Yoon Fah, & Khoo Chwee Hoon (2009). *Pengenalan kepada analisis statistik dalam penyelidikan sains sosial (siri 2).* Selangor: Venton Publishing (M) Sdn. Bhd.

Leithwood, K. (1992). The move toward transformationa leadership. *Educational Leadership, 49*(5), 8-12.

Leithwood, K. (1994). Leadership for school restructuring. *Educational Administration Quarterly, 30*(4), 498-518.

Leithwood, K., & Jantzi, D. (1999). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration, 38*, 112-129.

Leithwood, K., & Jantzi, D. (1999). The relative effects of principal and teacher sources of leadership on student engagement with school. *Educational Administration Quarterly, 35*, 679-706.

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school *University of Toronto Press.*

Lewis, K. M. (2000). When leaders display emotion: how followers respond to negative emotional expression of male and female leaders. *Journal of Organizational Behavior, 21*, 221 - 234.

Lim Chong Hin (2007). *Penyelidikan pendidikan : Pendekatan kuantitatif dan kualitatif.* Selangor: McGraw-Hill (Malaysia) Sdn. Bhd.

Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytical review of the literature. *Leadership Quarterly, 7*, 385-425.

Mary Yap Kain Ching, Khuzaimah Sulaiman, Wan Karimah Wan Yaacob, & Tee Pak Leong (2008). *Program melonjakkan kecemerlangan sekolah melalui pembangunan organisasi (PrOD).* Paper presented at the Seminar Nasioanal 15.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Masi, R. J., & Cooke, R. A. (2000). Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms and organizational productivity *International Journal of Organizational Analysis, 8(1)*, 16-47.

McCall, M. W. (1998). *High flyers: Developing the next generation of leaders.* Boston: Harvard Business school Press.

Md Ali Abdullah (2005). *Persepsi guru terhadap kepimpinan transformasional pengetua dan kepuasan kerja guru di sekolahmenengah kebangsaan Daerah Pontian.* Unpublished Tesis Sarjana, Universiti Teknologi Malaysia.

Mohammad Anuar Abd Rahman, Azizi Yahya, & Hamdan Zainal Afuad (2000). Pengupayaan dalam pengurusan sekolah : Satu Tinjauan di kalangan pengurus pertengahan di sekolah menengah di bandar Johor Bahru. *Universiti Teknologi Malaysia.*

Mohd Fuad Zarkashi (2009). Majlis Anugerah Buku Kebangsaan Malaysia di Hotel Seri Pacific Kuala Lumpur. www.klibf.com.my/.../anugerahbukuspeechTMPM

Mohd Isa Abu Bakar (2000). *Keberkesanan kepimpinan transformasi dalam meningkatkan prestasi pekerja.* Unpublished Tesis Sarjana Sains, Universiti Utara Malaysia.

Mohd Majid Konting (2009). *Kaedah penyelidikan pendidikan* (8 ed.). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Mohd Najib Abdul Ghafar (2003). *Reka bentuk tinjauan soal selidik pendidikan.* Skudai, Johor: Universiti Teknologi Malaysia.

Mohd Nor Jaafar (2007). *Kepimpinan pengajaran guru besar, komitmen dan kepuasa kerja guru : Satu kajian perbandingan dan hubungan antara sekolah berkesan dan sekolah kurang berkesan.* Paper presented at the The 5th Asean / Asian Symposium On Education Management & Leadership.

Mohd. Majid Konting (2009). *Kaedah penyelidikan pendidikan.* Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Muhyiddin Yassin (Producer). (2010) Ucapan Sambutan Hari Guru 2010 Peringkat Kebangsaan kali ke-39 di Universiti Malaysia Pahang. Podcast retrieved from http://mstar.com.my/berita/cerita.asp?file=/2011/5/16/mstar_berita/20110516193239&sec=mstar_berita.

Muijs D, & Harris A (2007). Teacher leadership in (In) action: Three case studies of contrasting schools. *Educational Management Administration & Leadership, 35*(1), 111-134.

Norasmah Othman, & Hariyati Ab. Wahid (2006). Ciri-ciri keusahawanan dan gaya pemikiran keusahawanan pengetua. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan, Jil.16*(Bil.01), hlm.13-38.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Norlidah Saian (2000). *Meninjau amalan kepimpinan pengetua di Sekolah Menengah Perempuan Sultan Ibrahim Johor Bahru.* Unpublished Tesis Sarjana, Universiti Teknologi Malaysia.

Nursuhaila Ghazali (2007). *Tahap amalan kepimpinan transformasional dalam kalangan pengetua sekolah menengah bandar Tangkak.* Unpublished Master, Universiti Teknologi Malaysia.

Owen, H., Hodgson, V., & Gazzard, N. (2004). *The leadership manual : Your complete guide to effective leadership.* New York: Pearson Education Limited.

Pejabat Pelajaran Daerah Batang Padang (2010). Sejarah PPD Batang Padang http://ppdbatangpadang.edu.my/sejarah.php

Rahimah Ahmad (2004). Kepemimpinan dan kepengetuaan di alaf baru: Pengetua dan pembaharuan sekolah. *Jurnal Pemimpin, 4*, 1-8.

Rahimah Ahmad (2005). Kepengetuan dan kepemimpinan sekolah: Pembangunan dan penambahbaikan pengajaran. *Jurnal Pemimpin, 5*, 1-10.

Rusmini Ku Ahmad (2000). *Kepimpinan transformasi dan hubungan dengan budaya organisasi sektor korporat* Unpublished Tesis Ijazah Sarjana Sains, Universiti Utara Malaysia.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Sabarinah Ismail (2000). *Mengenalpasti tingkahlaku gaya kepimpinan pengetua dan hubungannya dengan tahap motivasi guru : Kajian di tiga buah Sekolah Menengah Di Batu Berendam.* Unpublished Tesis Sarjana, Universiti Teknologi Malaysia.

Sackman, H. (1991). *Delphi critique*. Lexington, MA: Lexington Books.

Sekaran, U. (2005). *Research methods for business : A skill-building approach* (4 ed.). New York: John Wiley & Sons.

Sergiovanni, T. J. (1996). Leadership basic for principals and their staff. *Educational Forum, Vol. 60*(3), p.267-270.

Shamir, B., House, R., & Arthur, M. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organizational Science, 4*, 1 - 17.

Sharifah Madinah Syed Abdul Rahman (2007). *Faktor pengetua : Menjana impak ke arah keberkesanan sekolah*. Petaling Jaya: Sasbadi Sdn. Bhd.

Sheridan, J. C. (2005). *SPSS : Analysis without anguish version 12 for windows*. Singapore: John Wiley & Sons.

Slocum, J. W., & Hellriegel, D. (2007). *Fundamentals of organizational behavior*. USA: Thomson South Western.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Sonia Blandford (2008). *Mengurus pembangunan profesional di sekolah.* Kuala Lumpur: Institut Terjemahan Negara Malaysia Berhad.

Sufean Hussin (2001). Model dasar strategik bagi pembangunan organisasi sekolah dalam konteks birokrasi pemusatan. *Masalah Pendidikan, 24*, 15-28.

Walumbwa, F. O., & Lawler, J. J. (2003). Building effective organizations: transformational leadership , collectivist orientation, work-related attitudes, and withdrawal behaviors in three emerging economies. *Joumal of Human Resource Management, 14*, 1083-1101.

Wan Faridah Akmal Wan Ismail, Noor Azmi Mohamad, & Ishak Mad Shah (2002). Kepimpinan transaksi / transformasi dan ciri kerja profesional teknologi maklumat sektor awam Malaysia. *Jurnal Teknologi, 35*, 57-70.

Watkin, C. (2000). Developing emotional intelligence, . *International Journal of Selection and Assesment, 8 (2)*, 89 - 102.

Yahya Don (2009). *Korelasi dan pengaruh kompetensi emosi terhadap kepimpinan sekolah : perbandingan antara sekolah berkesan dan sekolah kurang berkesan.* Unpublished Tesis Ijazah Doktor Falsafah, Universiti Malaya.

Yasin M. Al-Muz-Zammil, & Mahmood Nazri (2011). Amalan kepimpinan transformasi guru besar dan pengetua dua buah sekolah di daerah Batu Pahat, Johor. 1-9.

Yulk, G. (2002). *Leadership in educations*. USA: Prentice Hall, Inc.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Lampiran 3 [Instrumen Kajian]

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS
SULTAN IDRIS EDUCATION UNIVERSITY

AMALAN KEPIMPINAN TRANSFORMASI
DAN IMPAKNYA TERHADAP
PEMBANGUNAN ORGANISASI

SOAL SELIDIK

SOAL SELIDIK INI MENGANDUNGI ENAM (5) MUKA SURAT.
JAWAB SEMUA SOALAN YANG DISEDIAKAN.
SEGALA JAWAPAN YANG DIBERIKAN ADALAH RAHSIA.
JAWAPAN IKHLAS ANDA SANGAT DIHARGAI DAN DIDAHULUI
DENGAN UCAPAN RIBUAN TERIMA KASIH.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

BAHAGIAN I

Arahan:
Sila Tandakan (√) di kurungan yang sesuai dan lengkapkan ruang- ruang kosong yang telah disediakan.

A MAKLUMAT DIRI :

1. Jantina

a. Lelaki ☐
b. Perempuan ☐

2. Keturunan / Kumpulan Etnik :

a. Melayu ☐
b. Cina ☐
c. India ☐
c. Lain-lain, (Sila nyatakan) .....

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

3. Umur

a. Kurang dari 30 tahun ☐
b. 31 hingga 35 tahun ☐
c. 36 hingga 40 tahun ☐
d. 41 hingga 45 tahun ☐
e. 46 hingga 50 tahun ☐
f. Lebih dari 50 tahun ☐

4. Pengalaman mengajar

a. Kurang dari 5 tahun ☐
b. 6 hingga 10 tahun ☐
c. 11 hingga 20 tahun ☐
d. 21 hingga 30 tahun ☐
e. Lebih dari 31 tahun ☐

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

BAHAGIAN II

Indeks Amalan Kepimpinan Transformasi

Arahan:
Tandakan persetujuan anda terhadap ciri kepimpinan guru besar anda berdasarkan pernyataan di bawah.

1 = Tidak pernah	2 = Sekali-sekala	3 = Kadang-kadang
4 = Agak kerap	5 = Kerap	

Tandakan (√) setiap jawapan pilihan anda.

BIL	ITEM SOALAN	1	2	3	4	5
1.	Guru besar saya adalah seorang yang sangat mudah didekati					
2.	Saya mengagumi guru besar sebagai seorang tokoh yang boleh memimpin saya.					
3.	Guru besar saya merupakan contoh model untuk saya ikuti dan teladani.					
4.	Guru besar saya adalah dianggap sebagai tanda kejayaan dan kecemerlangan sekolah.					
5.	Guru besar saya berani mengambil risiko dalam membawa perubahan dalam organisasi.					
6.	Guru besar saya bertindak sebagai pendorong kepada perubahan dalam mentadbir sekolah.					
7.	Bersama guru besar menjadikan saya yakin dalam menghadapi masalah.					
8.	Guru besar saya mendorong rasa kesetiaan terhadap kepimpinan beliau.					
9.	Saya mempunyai kepercayaan penuh terhadap kepimpinan guru besar.					
10.	Guru besar saya mempengaruhi saya untuk bersama-sama mencapai visi dan misi organisasi.					
11.	Guru besar saya seorang yang beretika tinggi.					
12.	Guru besar saya tidak mudah panik apabila menghadapi sesuatu masalah.					

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

1 = Tidak pernah	2 = Sekali-sekala	3 = Kadang-kadang
4 = Agak kerap	5 = Kerap	

Tandakan (√) setiap jawapan pilihan anda.

BIL	ITEM SOALAN	1	2	3	4	5
13.	Hubungan saya dengan guru besar terjalin baik.					
14.	Guru besar saya tahu apa yang saya perlukan serta cuba membantu saya mendapatkannya.					
15.	Guru besar saya memberi penghargaan peribadi apabila saya melakukan tugas dengan baik.					
16.	Guru besar saya sedia membantu menyelesaikan masalah peribadi saya.					
17.	Guru besar saya memantau prestasi kerja saya agar menunjukkan peningkatan dari masa ke semasa.					
18.	Guru besar saya sentiasa cuba untuk memenuhi janji yang telah dibuat kepada guru-guru.					
19.	Guru besar saya berusaha mengenalpasti bakat yang saya ada bagi memperkembangkannya.					
20.	Guru besar saya cuba membantu saya untuk membina keyakinan diri apabila menghadapi masalah.					
21.	Beliau akan memberikan tunjuk ajar secara individu apabila saya menghadapi masalah tugas.					
22.	Guru besar saya sedia mendengar dengan menghayati idea-idea yang saya berikan.					
23.	Guru besar saya meransang saya supaya menjadikan pengalaman lepas sebagai panduan dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi.					

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

1 = Tidak pernah	2 = Sekali-sekala	3 = Kadang-kadang
4 = Agak kerap	5 = Kerap	

Tandakan (√) setiap jawapan pilihan anda.

BIL	ITEM SOALAN	1	2	3	4	5
24.	Guru besar saya mendorong saya agar berusaha menambah pengetahuan.					
25.	Guru besar saya membantu saya memberikan idea-idea baru dalam melaksanakan kerja yang diberikan.					
26.	Guru besar saya selalu melibatkan diri dalam menyelesaikan sesuatu masalah yang dihadapi.					
27.	Guru besar saya menggalakkan komunikasi dua hala dalam organisasi.					
28..	Guru besar saya mendorong saya memikirkan penyelesaian masalah dengan cara yang lebih kreatif dan inovatif.					
29.	Guru besar saya mendorong saya melakukan perubahan yang bersifat lebih kreatif dan inovatif.					
30.	Guru besar saya menggalakkan saya untuk memberikan sebarang pendapat dan idea dalam perbincangan.					
31.	Kepimpinan guru besar saya membuatkan saya mempunyai motivasi yang tinggi dalam diri saya.					
32.	Guru besar saya membuatkan saya bekerja demi kepentingan kumpulan bukannya kepentingan diri sendiri.					
33.	Guru besar saya bersikap terbuka terhadap cadangan-cadangan yang saya berikan.					
34.	Guru besar saya memberikan kata-kata semangat untuk memastikan saya tabah dalam menghadapi sebarang kesulitan.					
35.	Pengaruh kepimpinan guru besar saya menyebabkan saya rasa sentiasa berusaha untuk meningkatkan prestasi kerja saya.					

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

1 = Tidak pernah	2 = Sekali-sekala	3 = Kadang-kadang
4 = Agak kerap	5 = Kerap	

Tandakan (√) setiap jawapan pilihan anda.

BIL	ITEM SOALAN	1	2	3	4	5
36.	Guru besar saya sedia memberikan bantuan kepada saya dalam mendapatkan sebarang keperluan.					
37.	Guru besar saya memberikan pujian jika saya dapat melaksanakan kerja dengan baik.					
38.	Guru besar saya sentiasa mendorong saya menyiapkan sesuatu kerja dengan sempurna.					
39.	Guru besar saya memotivasikan diri saya untuk meningkatkan kemahiran saya dalam melaksanakan tugas yang diberikan.					
40.	Guru besar saya meransang saya bekerja bersungguh-sungguh melalui visi dan misi organisasi.					

TERIMA KASIH

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Lampiran 4 [Analisis SPSS]

A. Data Cronbach Alpha

Cronbach Alpha
Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.960	4

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Karismatik	11.0670	6.022	.852	.962
Pertimbangan_Individu	11.1633	6.083	.897	.949
Merangsang_Intelektual	10.8737	5.632	.917	.943
Mencetus_Motivasi	10.9970	5.694	.944	.935

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
14.7004	10.277	3.20573	4

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

B. Data Latar Belakang Responden

Statistics

		sekolah	jantina	keturunan	umur	pengalaman
N	Valid	284	284	284	284	284
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.94	1.70	1.14	3.08	2.49
Percentiles	100	9.00	2.00	3.00	6.00	5.00

Frequency Table

sekolah

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	37	13.0	13.0	13.0
	2	29	10.2	10.2	23.2
	3	30	10.6	10.6	33.8
	4	36	12.7	12.7	46.5
	5	30	10.6	10.6	57.0
	6	29	10.2	10.2	67.3
	7	30	10.6	10.6	77.8
	8	28	9.9	9.9	87.7
	9	35	12.3	12.3	100.0
	Total	284	100.0	100.0	

jantina

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	lelaki	86	30.3	30.3	30.3
	perempuan	198	69.7	69.7	100.0
	Total	284	100.0	100.0	

keturunan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	melayu	255	89.8	89.8	89.8
	cina	19	6.7	6.7	96.5
	india	10	3.5	3.5	100.0
	Total	284	100.0	100.0	

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

umur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kurang dari 30 thn	54	19.0	19.0	19.0
	31 hingga 35	59	20.8	20.8	39.8
	36 hingga 40	62	21.8	21.8	61.6
	41 hingga 45	45	15.8	15.8	77.5
	46 hingga 50	48	16.9	16.9	94.4
	lebih dari 50 thn	16	5.6	5.6	100.0
	Total	284	100.0	100.0	

pengalaman

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kurang dari 5 thn	79	27.8	27.8	27.8
	6 hingga 10 thn	59	20.8	20.8	48.6
	11 hingga 20 thn	80	28.2	28.2	76.8
	21 hingga 30 thn	60	21.1	21.1	97.9
	lebih dari 31 thn	6	2.1	2.1	100.0
	Total	284	100.0	100.0	

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

C. Data Normaliti

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
pertimbangan_individu	284	1.00	4.80	3.6299	.89576
karismatik	284	1.00	4.83	3.7500	.91012
mencetus_motivasi	284	1.00	5.00	3.7782	.93764
merangsang_intelektual	284	1.00	7.38	3.7808	1.03042
Valid N (listwise)	284				

Descriptive Statistics

	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
pertimbangan_individu	-1.192	.145	.531	.288
karismatik	-1.241	.145	.717	.288
mencetus_motivasi	-1.186	.145	.964	.288
merangsang_intelektual	-.611	.145	.937	.288
Valid N (listwise)				

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

D. Data Tahap Amalan Kepimpinan Transformasi

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
karismatik	284	1.00	4.83	3.7500	.91012
pertimbangan_individu	284	1.00	4.80	3.6299	.89576
merangsang_intelektual	284	1.00	7.38	3.7808	1.03042
mencetus_motivasi	284	1.00	5.00	3.7782	.93764
kepimpinan_transformasi	284	1.00	4.83	3.7347	.88089
Valid N (listwise)	284				

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi
05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

E. Data Elemen Transformasi

a) Karismatik

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
a5) berani mengambil risiko	284	1	5	3.87	1.165
a11) beretika tinggi	284	1	5	3.87	.982
a1) mudah didekati	284	1	5	3.85	1.125
a2) boleh memimpin	284	1	5	3.83	1.206
a9) berkepercayaan penuh	284	1	5	3.82	1.035
a4) tanda kejayaan	284	1	5	3.80	1.080
a12) tidak mudah panik	284	1	5	3.73	.983
a6) pendorong kepada perubahan	284	1	5	3.72	.915
a3) boleh memimpin	284	1	5	3.69	1.113
a7) menjadikan saya yakin	284	1	5	3.68	1.183
a8) mendorong rasa kesetiaan	284	1	5	3.65	1.222
a10) mencapai misi dan visi	284	1	5	3.49	.911
Valid N (listwise)	284				

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

b) Merangsang Intelektual

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
c27) galak komunikasi dua hala	284	1	34	4.05	2.747
c24) dorong agar berusaha	284	1	5	3.93	1.008
c26) libatkan diri selesaikan masalah	284	1	5	3.80	1.205
c23) rangsang jadikan pengalaman sebagai panduan	284	1	5	3.80	1.078
c30) galak berikan idea	284	1	5	3.76	1.054
c25) bantu beri idea	284	1	5	3.72	1.095
c29) dorong lakukan perubahan	284	1	5	3.66	1.076
c28) dorong selesaikan masalah secara kreatif	284	1	5	3.52	.978
Valid N (listwise)	284				

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

c) Pertimbangan Individu

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
b13) hubungan terjalin baik	284	1	5	3.82	.837
b20) bantu bina keyakinan	284	1	5	3.77	1.184
b19) mengenalpasti bakat	284	1	5	3.76	1.161
b18) memenuhi janji	284	1	5	3.75	1.053
b22) sedia mendengar	284	1	5	3.70	1.070
b14) tahu apa yang perlu	284	1	5	3.69	1.035
b17) memantau prestasi	284	1	5	3.65	.833
b21) memberi tunjuk ajar	284	1	5	3.45	1.061
b16) membantu menyelesaikan masalah	284	1	5	3.38	1.087
b15) memberi penghargaan	284	1	5	3.35	.970
Valid N (listwise)	284				

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

d) Motivasi Berinspirasi

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
d32) buatkan saya berkerja demi kumpulan	284	1	5	3.93	.939
d31) buatkan saya mempunyai motivasi	284	1	5	3.90	.947
d38) sentiasa memberi dorongan	284	1	5	3.87	1.136
d34) memberikan kata semangat	284	1	5	3.81	1.067
d40) merangsang pekerja bekerja	284	1	5	3.78	1.042
d36) sedia memberi bantuan	284	1	5	3.75	1.079
d37) memberikan pujian	284	1	5	3.74	1.096
d39) memotivasikan diri pekerja	284	1	5	3.74	1.092
d35) menyebabkan sentiasa berusaha	284	1	5	3.69	1.044
d33) bersikap terbuka	284	1	5	3.58	1.085
Valid N (listwise)	284				

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

F. Data Hipotesis 1 – Anova Sehala

Descriptives

kepimpinan_transformasi

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
lelaki	86	3.7861	1.02015	.11001	3.5674	4.0048
perempuan	198	3.7124	.81488	.05791	3.5982	3.8266
Total	284	3.7347	.88089	.05227	3.6318	3.8376

Descriptives

kepimpinan_transformasi

	Minimum	Maximum
lelaki	1.00	4.80
perempuan	1.00	4.83
Total	1.00	4.83

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

ANOVA

kepimpinan_transformasi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.325	1	.325	.419	.518
Within Groups	219.273	282	.778		
Total	219.599	283			

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

G. Data Hipotesis 2 – Anova Sehala

Descriptives

kepimpinan_transformasi

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
kurang dari 30 thn	54	3.6346	.95883	.13048
31 hingga 35	59	3.5475	1.00566	.13093
36 hingga 40	62	3.7900	.92743	.11778
41 hingga 45	45	3.9954	.74912	.11167
46 hingga 50	48	3.7887	.69608	.10047
lebih dari 50 thn	16	3.6540	.64187	.16047
Total	284	3.7347	.88089	.05227

Descriptives

kepimpinan_transformasi

	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
	Lower Bound	Upper Bound		
kurang dari 30 thn	3.3729	3.8963	1.00	4.75
31 hingga 35	3.2854	3.8096	1.17	4.75
36 hingga 40	3.5544	4.0255	1.00	4.83
41 hingga 45	3.7704	4.2205	1.64	4.80
46 hingga 50	3.5866	3.9908	1.98	4.83
lebih dari 50 thn	3.3120	3.9961	2.46	4.59
Total	3.6318	3.8376	1.00	4.83

ANOVA

kepimpinan_transformasi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6.101	5	1.220	1.589	.163
Within Groups	213.497	278	.768		
Total	219.599	283			

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

H. Data Hipotesis 3 – Anova Sehala

Descriptives

kepimpinan_transformasi

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
kurang dari 5 thn	79	3.5895	.94545	.10637
6 hingga 10 thn	59	3.7215	.90101	.11730
11 hingga 20 thn	80	3.8234	.96558	.10795
21 hingga 30 thn	60	3.7974	.65706	.08483
lebih dari 31 thn	6	3.9684	.39868	.16276
Total	284	3.7347	.88089	.05227

Descriptives

kepimpinan_transformasi

	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
	Lower Bound	Upper Bound		
kurang dari 5 thn	3.3777	3.8012	1.00	4.75
6 hingga 10 thn	3.4867	3.9563	1.17	4.67
11 hingga 20 thn	3.6085	4.0383	1.00	4.83
21 hingga 30 thn	3.6276	3.9671	1.98	4.83
lebih dari 31 thn	3.5500	4.3868	3.48	4.40
Total	3.6318	3.8376	1.00	4.83

ANOVA

kepimpinan_transformasi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.870	4	.717	.924	.451
Within Groups	216.729	279	.777		
Total	219.599	283			

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

I. Data Hipotesis 4 – Anova Sehala

Descriptives

kepimpinan_transformasi

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
melayu	255	3.7485	.85832	.05375	3.6426	3.8543
cina	19	3.4839	1.15254	.26441	2.9284	4.0394
india	10	3.8612	.89177	.28200	3.2233	4.4992
Total	284	3.7347	.88089	.05227	3.6318	3.8376

Descriptives

kepimpinan_transformasi

	Minimum	Maximum
melayu	1.00	4.83
cina	1.00	4.72
india	2.14	4.75
Total	1.00	4.83

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

ANOVA

kepimpinan_transformasi

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.404	2	.702	.904	.406
Within Groups	218.195	281	.776		
Total	219.599	283			

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi

Lampiran 5 [Jadual Saiz Sampel Krejcie dan Morgan (1970)

N	S	N	S	N	S	N	S	N	S
10	10	100	80	280	162	800	260	2800	338
15	14	110	86	290	165	850	265	3000	341
20	19	120	92	300	169	900	269	3500	246
25	24	130	97	320	175	950	274	4000	351
30	28	140	103	340	181	1000	278	4500	351
35	32	150	108	360	186	1100	285	5000	357
40	36	160	113	380	181	1200	291	6000	361
45	40	180	118	400	196	1300	297	7000	364
50	44	190	123	420	201	1400	302	8000	367
55	48	200	127	440	205	1500	306	9000	368
60	52	210	132	460	210	1600	310	10000	373
65	56	220	136	480	214	1700	313	15000	375
70	59	230	140	500	217	1800	317	20000	377
75	63	240	144	550	225	1900	320	30000	379
80	66	250	148	600	234	2000	322	40000	380
85	70	260	152	650	242	2200	327	50000	381
90	73	270	155	700	248	2400	331	75000	382
95	76	270	159	750	256	2600	335	100000	384

Nota : "N" saiz populasi

"S" saiz sampel

Sumber : Chua Yan Piaw (2006)

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi