



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

**PENGARUH GAYA KEPIMPINAN PENGETUA
TERHADAP KESEDIAAN PERUBAHAN
GURU-GURU SEKOLAH MENENGAH
TS25 DAERAH BATANG PADANG
PERAK**



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

NURUL ASYIKIN BINTI ABDUL WAHID

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

2025



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

**PENGARUH GAYA KEPIMPINAN PENGETUA TERHADAP KESEDIAAN
PERUBAHAN GURU-GURU SEKOLAH MENENGAH
TS25 DAERAH BATANG PADANG PERAK**

NURUL ASYIKIN BINTI ABDUL WAHID

**DISERTASI DIKEMUKAKAN BAGI MEMENUHI SYARAT UNTUK
MEMPEROLEH IJAZAH SARJANA PENGURUSAN
(MOD PENYELIDIKAN)**

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

2025



UNIVERSITI
PENDIDIKAN
SULTAN IDRIS
اونيورسي تي فنديدين سلطان ادريس

SULTAN IDRIS EDUCATION UNIVERSITY
INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH
PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN

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

✓

Perakuan ini telah dibuat pada 17 (hari bulan) 6 (bulan) 2025

Perakuan Pelajar:

Saya, **NURUL ASYIKIN BINTI ABDUL WAHID, M20211000803** dan **FAKULTI PENGURUSAN DAN EKONOMI** dengan ini mengaku bahawa disertasi yang bertajuk **PENGARUH GAYA KEPIMPINAN PENGETUA TERHADAP KESEDIAAN PERUBAHAN GURU-GURU SEKOLAH MENENGAH TS25 DAERAH BATANG PADANG PERAK** 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

Perakuan Penyelia:

Saya **DR RAFIDURAIIDA BINTI ABDUL RAHMAN** dengan ini mengesahkan bahawa hasil kerja pelajar yang bertajuk **PENGARUH GAYA KEPIMPINAN PENGETUA TERHADAP KESEDIAAN PERUBAHAN GURU-GURU SEKOLAH MENENGAH TS25 DAERAH BATANG PADANG PERAK** dihasilkan oleh pelajar seperti nama di atas dan telah diserahkan kepada Institut Pengajian Siswazah bagi memenuhi sebahagian syarat untuk memperoleh **IJAZAH SARJANA PENGURUSAN SUMBER MANUSIA.**

17/6/2025

Tarikh

Tandatangan Penyelia



SULTAN IDRIS EDUCATION UNIVERSITY

**INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH /
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES
BORANG PENGESAHAN PENYERAHAN TESIS/LAPORAN KERTAS PROJEK
DECLARATION OF THESIS/DISSERTATION/PROJECT PAPER FORM**

Tajuk / Title: PENGARUH GAYA KEPIMPINAN PENGETUA TERHADAP
KESEDIAAN PERUBAHAN GURU-GURU SEKOLAH
MENENGAH TS25 DAERAH BATANG PADANG PERAK

No. Matrik / Matric's No.: M20211000803

Saya / I: NURUL ASYIKIN BINTI ABDUL WAHID
(Nama pelajar / Student's Name)

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

Acknowledge that Universiti Pendidikan Sultan Idris (Tuanku Bainun Library) reserves the right as follows:-

1. Tesis/Disertasi/Laporan Kertas Projek 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 sains Tesis/Disertasi ini bagi kategori **TIDAK TERHAD.**
The library are not allowed to make any profit for 'Open Access' Thesis/Dissestation.
5. Sila tandakan (✓) bagi pilihan kategori di bawah / Please tick (✓) for category below:-

SULIT/CONFIDENTIAL

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

TERHAD/RESTRICTED

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

**TIDAK TERHAD / OPEN
ACCESS**

(Tandatangan Pelajar / Signature)

Tarikh: 17/6/2025

DR RAFIDURAI DA ABDUL RAHMAN
SENIOR LECTURER
FACULTY OF MANAGEMENT AND ECONOMICS
UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

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

Catatan: Jika Tesis/Disertasi ini **SULIT @ TERHAD**, sila lampirkan surat daripada pihak berkuasa/organisasi berkenaan dengan menyatakan sekali sebab dan tempoh laporan ini perlu dikelaskan sebagai **SULIT** dan **TERHAD**.

Notes: If the thesis is CONFIDENTIAL or RESTRICTED, please attach with the letter from the organization with period and reasons for confidentially or restriction.



PENGHARGAAN

Segala puji bagi Allah S.W.T, tuhan yang memelihara dan mentadbir alam semesta. Dipanjatkan kesyukuran kerana dengan limpah kurnia dan keizinanNya, dapatlah saya menyiapkan tesis ini sepenuhnya. Sehubungan itu, saya ingin merakamkan penghargaan dan ucapan terima kasih kepada penyelia saya Dr. Rafiduraida binti Abdul Rahman atas bimbingan, sokongan, nasihat, tunjuk ajar dan kesabaran dalam menyiapkan tesis ini. Pada masa yang sama, saya ingin mengucapkan terima kasih kepada Kementerian Pendidikan Malaysia, Jabatan Pendidikan Negeri Perak, Pejabat Pendidikan Daerah Batang Padang dan Pengetua SMK Syeikh Abdul Ghani kerana memberi peluang untuk saya menyambung pengajian sehingga ke peringkat ini. Setinggi-tinggi penghargaan dan sanjungan juga saya tujukan kepada suami, Encik Khushairi bin Kamarudin, ibu Puan Hajah Norainun binti Ghazali, anak Muhammad Anwar bin Khushairi, adik Puan Nurul Farzilla binti Abdul Wahid dan semua ahli keluarga yang terus memberi dorongan tanpa jemu sepanjang pengajian saya. Tidak lupa juga kepada rakan-rakan dan semua pihak yang terlibat secara langsung dan secara tidak langsung dalam membantu menjayakan tesis ini. Tanpa sokongan semua, sukar untuk saya meneruskan perjalanan pengajian saya. Alhamdulillah dan terima kasih.





ABSTRAK

Kajian yang dijalankan ini adalah bertujuan untuk mengenal pasti tahap kesediaan perubahan guru-guru serta pengaruh gaya kepimpinan transformasional dan instruksional pengetua terhadap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 daerah Batang Padang, Perak. Kajian ini melibatkan 248 orang guru sekolah menengah berstatus sekolah TS25 sekitar daerah Batang Padang Perak yang dipilih menggunakan kaedah persampelan rawak mudah. Instrumen soal selidik telah digunakan dalam kajian ini bagi memperoleh data. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan analisis statistik deskriptif yang terdiri daripada min, sisihan piawai dan peratus. Selain itu, kajian ini juga menggunakan analisis regresi bagi melihat pengaruh gaya kepimpinan pengetua. Hasil dapatan kajian ini menunjukkan bahawa tahap kesediaan perubahan guru sekolah menengah TS25 daerah Batang Padang, Perak berada pada tahap yang tinggi dengan nilai Min = 4.056 (SP = .582). Hasil analisis regresi menunjukkan bahawa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif bagi gaya kepimpinan transformasional ($\beta = .431$, $p < .05$) dan instruksional ($\beta = .522$, $p < .05$). Kesimpulannya, dapatan kajian menunjukkan bahawa kesediaan perubahan dalam kalangan guru sekolah menengah TS25 di daerah Batang Padang, Perak berada pada tahap tinggi, dipengaruhi oleh gaya kepimpinan pengetua. Implikasi daripada kesediaan ini memberi kesan langsung kepada keberkesanan profesion mereka. Guru yang bersedia untuk berubah akan lebih komited, bertanggungjawab dan cekap dalam mengurus aktiviti pembelajaran di bilik darjah, sekali gus meningkatkan kualiti pendidikan.





THE INFLUENCE OF THE PRINCIPAL'S LEADERSHIP STYLE ON THE READINESS FOR CHANGE AMONG TS25 SECONDARY SCHOOL TEACHERS IN BATANG PADANG DISTRICT PERAK

ABSTRACT

The purpose of this study is to identify the level of teachers' readiness for change as well as the influence of the principal's transformational and instructional leadership style on the readiness for change of TS25 secondary school teachers in the Batang Padang district, Perak. This study involved 248 secondary school teachers with TS25 school status around the Batang Padang district of Perak who were selected using a random sampling method. A questionnaire instrument was used in this study to obtain data. The data obtained was analyzed using descriptive statistical analysis consisting of mean, standard deviation and percentage. In addition, this study also used regression analysis to see the influence of the principal's leadership style. The findings from this study show that the level of readiness for change of secondary school teachers TS25 is at a high level with a value of Mean = 4.056 (SD = .582). In addition, the results of the regression analysis show that there is a significant and positive influence of the principal's transformational ($\beta = .431$, $p < .05$) and instructional ($\beta = .522$, $p < .05$) leadership styles on the willingness to change among school teachers secondary TS25 in Batang Padang district of Perak. In conclusion, the findings of the study indicate that the readiness for change among TS25 secondary school teachers in Batang Padang, Perak, is at a high level, influenced by the principal's leadership style. The implication of this readiness is that changes in a teacher's career have a direct impact on their professional effectiveness. Teachers who are willing to embrace change tend to demonstrate higher levels of commitment, responsibility and competence in managing classroom learning activities, thereby contributing to the improvement of education quality.



KANDUNGAN

Muka Surat

PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN	ii
PENGESAHAN PENYERAHAN DISERTASI	iii
PENGHARGAAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
SENARAI KANDUNGAN	vii
SENARAI JADUAL	xiii
SENARAI RAJAH	xv
SENARAI SINGKATAN	xvi
SENARAI LAMPIRAN	xvii
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1 Pengenalan	1
1.2 Latar Belakang Kajian	2
1.3 Pernyataan Masalah	11
1.4 Objektif Kajian	18
1.5 Persoalan Kajian	18
1.6 Kerangka Konseptual Kajian dan Pembinaan Hipotesis	19
1.6.1 Kesediaan Perubahan Guru	21
1.6.2 Kepimpinan Transformasional	22
1.6.3 Kepimpinan Instruksional	23

1.6.4	Pembinaan Hipotesis	25
1.7	Signifikan Kajian	25
1.7.1	Kepentingan Kepada Pengetua	27
1.7.2	Kepentingan Kepada Guru	28
1.7.3	Kepentingan Kepada KPM	29
1.7.4	Kepentingan kepada Para Penyelidik Masa Hadapan	30
1.8	Batasan Kajian	30
1.9	Definisi Operasional	31
1.9.1	Gaya Kepimpinan Pengetua	31
1.9.2	Gaya Kepimpnan Transformasional	32
1.9.3	Gaya Kepimpinan Instruksional	33
1.9.4	Kesediaan Perubahan Guru	33
1.9.5	Sekolah Menengah TS25	34
1.10	Rumusan	35

BAB 2 KAJIAN LITERATUR

2.1	Pengenalan	36
2.2	Program TS25	37
2.2.1	Kajian Berkaitan Program TS25	43
2.2.2	Kajian Berkaitan dengan Kepimpinan di Sekolah TS25	47
2.3	Kesediaan Perubagan Guru	52
2.3.1	Kesediaan Perubagan Guru dalam Kemahiran TMK	54
2.3.2	Kesediaan Perubahan Guru dalam Tuntutan Kerja	57
2.4	Kepimpinan	60
2.5	Gaya Kepimpinan	67

2.5.1	Gaya Kepimpinan Transformasional	71
2.5.1.1	Dimensi dalam Gaya Kepimpinan Transformasional	78
2.5.2	Gaya Kepimpinan Instruksional	81
2.5.2.1	Dimensi dalam Gaya Kepimpinan Instruksional	88
2.6	Peranan Pengetua Sebagai Pemimpin	90
2.7	Teori dan Model Kepimpinan	95
2.7.1	Teori Kepimpinan Transformasional	97
2.7.2	Model Kepimpinan Transformasional	100
2.7.3	Teori Kepimpinan Instruksional	104
2.7.4	Model Kepimpinan Instruksional	107
2.7.5	Kesimpulan Teori dan Model Kepimpinan	110
2.7.6	Pengaruh Gaya Kepimpinan Transformasional Terhadap Kesiediaan Perubahan Guru	111
2.7.7	Pengaruh Gaya Kepimpinan Instruksional Terhadap Kesiediaan Perubahan Guru	113
2.8	Jurang Kajian	117
2.8.1	Dapatan Kajian Lepas Berkaitan dengan Gaya Kepimpinan Transformasional dan Gaya Kepimpinan Instruksional	118
2.9	Rumusan	127
BAB 3 METODOLOGI KAJIAN		
3.1	Pengenalan	129
3.2	Reka Bentuk Kajian	130
3.3	Hipotesis Kajian	140
3.4	Lokasi Kajian	143
3.5	Populasi dan Sampel Kajian	144

3.6	Teknik Pensampelan	150
3.7	Instrumen Kajian	154
3.7.1	Bahagian A: Demografi Responden	155
3.7.2	Bahagian B: Gaya Kepimpinan Transformasional Pengetua	156
3.7.3	Bahagian C: Gaya Kepimpinan Instruksional Pengetua	158
3.7.4	Bahagian D: Kesiediaan Perubahan Guru	160
3.8	Kesahan Kandungan	163
3.8.1	Kesahan Kandungan Kajian	164
3.9	Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen	178
3.9.1	Kebolehpercayaan Instrumen	178
3.10	Prosedur Pengumpulan Data	181
3.10.1	Kebenaran Sebelum Memulakan Kajian	181
3.10.2	Proses Pengedaran Soal Selidik	182
3.10.3	Proses Pengumpulan Soal Selidik	183
3.11	Kaedah Analisis Data	184
3.11.1	Analisis Statistik Deskriptif	184
3.11.2	Analisis Statistik inferensi	186
3.12	Pertimbangan Etika	187
3.13	Rumusan	191
BAB 4 DAPATAN KAJIAN		
4.1	Pengenalan	192
4.2	Analisis Deskriptif	193
4.3	Analisis Tahap	197
4.4	Pengujian Andaian Regresi Pelbagai	203
4.4.1	Ujian Normaliti	203

4.4.2	Nilai <i>Skewness</i> dan <i>Kurtosis</i>	204
4.4.3	<i>Graf Normal Q-Q Plot</i>	205
4.4.4	Ujian Lineariti	208
4.4.5	Ujian <i>Multi-collinearity</i>	210
4.4.6	Nilai Ekstrim	211
4.5	Regresi Pelbagai	212
4.5.1	Pengaruh Gaya Kepimpinan Transformasional dan Instruksional Pengetua Terhadap Kesiediaan Perubahan Guru-Guru Sekolah Menengah TS25 daerah Batang Padang, Perak	213
4.6	Ringkasan Dapatan	217
4.7	Rumusan	219

BAB 5 PERBINCANGAN, IMPLIKASI DAN KESIMPULAN

5.1	Pengenalan	220
5.2	Ringkasan Dapatan Kajian	221
5.3	Perbincangan	222
5.3.1	Tahap Kesiediaan Perubahan Guru Sekolah Menengah TS25	223
5.3.2	Pengaruh Gaya Kepimpinan Transformasional Terhadap Kesiediaan Perubagan Guru Sekolah Menengah TS25	226
5.3.3	Pengaruh Gaya Kepimpinan Instruksional Terhadap Kesiediaan Perubahan Guru Sekolah Menengah TS25	228
5.4	Kesimpulan Kajian	231
5.5	Implikasi Kajian	232
5.5.1	Implikasi kepada Pengetua	233
5.5.2	Implikasi kepada Guru	235
5.5.3	Implikasi kepada Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM)	236

5.6	Cadangan Kajian Lanjutan	238
5.7	Kesimpulan	239
	RUJUKAN	241
	LAMPIRAN	272

SENARAI JADUAL

No. Jadual		Muka Surat
1.1	Pecahan Sekolah TS25 mengikut Daerah dan Kohort	4
1.2	Jadual Data Persaraan Pilihan Tahun 2020, 2021 dan 2022 Daerah Batang Padang, Perak	16
2.1	Senarai Sekolah TS25 di Negeri Perak Mengikut Daerah	41
2.2	Definisi Gaya Kepimpinan	68
2.3	Model Kepimpinan Instruksional	108
2.4	Dapatan Kajian Lepas	123
3.1	Perbezaan antara Kajian Kuantitatif dengan Kajian Kualitatif	133
3.2	Reka Bentuk kajian	140
3.3	Senarai Sekolah TS25 dan Bilangan Guru di daerah Batang Padang, Perak mengikut Mukim	147
3.4	Penentuan Saiz Sampel Krejcie dan Morgan	149
3.5	Bilangan Sampel di Sekolah Menengah TS25 di daerah Batang Padang, Perak	153
3.6	Item Gaya Kepimpinan Transformasional Pengetua	157
3.7	Item Gaya Kepimpinan Instruksional Pengetua	159
3.8	Item Kesediaan Perubahan Guru	161
3.9	Nilai Kesahan Soal Selidik bagi Gaya Kepimpinan Transformasional Pengetua berdasarkan Penilaian oleh Dua Panel Pakar	165
3.10	Pernyataan yang Diubahsuai Mengikut Cadangan Pakar	167

3.11	Nilai Kesahan Soal Selidik bagi Gaya Kepimpinan Instruksional Pengetua berdasarkan Penilaian oleh Dua Panel Pakar	169
3.12	Pernyataan yang Diubahsuai Mengikut Cadangan Pakar	171
3.13	Nilai Kesahan Soal Selidik bagi Kesediaan Perubahan Guru Sekolah Menengah TS25 berdasarkan Penilaian oleh Dua Panel Pakar	172
3.14	Pernyataan yang Diubahsuai Mengikut Cadangan Pakar	176
3.15	Interpretasi skor <i>Cronbach Alpha</i>	179
3.16	Nilai <i>Alpha Cronbach</i> (α) bagi Pemboleh Ubah Kajian	180
3.17	Tafsiran Deskriptif Nilai Skor Min	185
4.1	Analisis Demografi Responden Kajian	194
4.2	Tafsiran Deskriptif Nilai Skor Min	198
4.3	Nilai Skor Min Tahap Kesediaan Perubahan Guru	198
4.4	Nilai <i>Skewness</i> dan Nilai <i>Kurtosis</i> bagi Setiap Pemboleh Ubah Utama Kajian	204
4.5	Nilai <i>Variance Inflation Factor</i> (VIF) dan Tolerance bagi Pemboleh Ubah Bebas	211
4.6	Nilai Minimum dan Maksimum Residual Piawai (<i>Standard Residual</i>) bagi Kesediaan Perubahan Guru	212
4.7	Ringkasan Model Pengaruh Gaya Kepimpinan Transformasional Pengetua dan Pengaruh Gaya Kepimpinan Instruksional Pengetua Terhadap Kesediaan Perubahan Guru-Guru Sekolah Menengah TS25 Daerah Batang Padang, Perak	214
4.8	Nilai Pekali bagi Pengaruh Gaya Kepimpinan Transformasional Pengetua dan Pengaruh Gaya Kepimpinan Instruksional Pengetua Terhadap Kesediaan Perubahan Guru-Guru Sekolah Menengah TS25 Daerah Batang Padang, Perak	215
4.9	Ringkasan Dapatan	218

SENARAI RAJAH

No. Rajah		Muka Surat
1.1	Kerangka Konseptual Kajian	19
2.1	Bilangan sekolah menengah TS25 di daerah Batang Padang, Perak. Sumber: PPD Batang Padang, Perak (2023)	43
2.2	Model Kepimpinan Transformasional. Sumber: Avolio dan Bass (1991)	101
2.2	Model Kepimpinan Instruksional. Sumber: Geleta (2015)	106
3.1	Mukim dalam daerah Batang Padang, Perak. Sumber: JKR Batang Padang, Perak	144
3.2	Prosedur Pengumpulan Data	181
4.1	Kenormalan Q-Q Plot bagi Gaya Kepimpinan Transformasional Pengetua	206
4.2	Kenormalan Q-Q Plot bagi Gaya Kepimpinan Instruksional Pengetua	206
4.3	Kenormalan Q-Q Plot bagi Kesiediaan Perubahan Guru	207
4.4	Ujian Lineariti bagi Kesiediaan Perubahan Guru	209

SENARAI SINGKATAN

4C	Kolaborasi, Komunikasi, Berfikir secara kritikal dan Kreativiti
FPE	Fakulti Pengurusan dan Ekonomi
IAB	Institut Aminuddin Baki
IPS	Institut Pengajian Siswazah
JPN	Jabatan Pendidikan Negeri Perak
KBAT	Kemahiran Berfikir Aras Tinggi
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
PAK-21	Pembelajaran Abad ke-21
PdPc	Pengajaran dan Pemudahcaraan
PLC	Komuniti Pembelajaran Profesional
PPD	Pejabat Pendidikan Daerah
PPPM 2013-2025	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025
PTV	Pendidikan Teknikal dan Vokasional
RMIC	Pusat Pengurusan Penyelidikan dan Inovasi
RPH	Rancangan Pengajaran Harian
SBT	Sekolah Berprestasi Tinggi
SKMPG2	Standard Kualiti Pendidikan Malaysia Gelombang 2
SPSS	<i>Statistical Package for Social Science</i>
TMK	Teknologi Maklumat dan Komunikasi
TS25	Transformasi Sekolah 2025
VLE FROG	Persekitaran Pembelajaran Maya



SENARAI LAMPIRAN

- A Borang Soal Selidik
- B Surat Kebenaran Menjalankan Kajian Oleh BPPDP, KPM
- C Surat Kebenaran Menjalankan Kajian Oleh JPN Perak
- D Analisis SPSS





BAB 1

PENDAHULUAN



Bab 1 ini memberikan fokus kepada latar belakang dan aspek-aspek asas yang berkaitan dengan kajian ini. Latar belakang kajian ini merujuk kepada kisah di sebalik keputusan untuk membuat kajian ini. Hal ini bertujuan untuk menerangkan punca kajian ini dilakukan dan kepentingan kajian ini. Antara latar belakang kajian yang akan dibincangkan adalah pernyataan masalah kajian, objektif dan persoalan kajian. Aspek-aspek ini akan memberikan beberapa maklumat penting mengenai kewujudan kajian ini. Selain itu, bab ini juga akan memberikan jawapan dan justifikasi kepada keperluan kajian ini dilakukan. Penyelidik juga akan membincangkan semua pembolehubah yang terlibat terutamanya dari segi konsep dan diikuti dengan gambaran keseluruhan mengenai pembolehubah yang dikaji. Bab ini juga membincangkan hipotesis kajian yang akan diuji, kerangka konseptual kajian yang menghubungkan pembolehubah-





pembolehubah, signifikan kajian ini dilakukan bagi pihak berkepentingan, batasan kajian yang menentukan garis pemisah yang dapat membezakan dapatan kajian yang dilakukan dan definisi operasional beberapa istilah yang digunakan dalam kajian ini secara lebih mendalam. Pada akhir bab ini, penyelidik akan merumuskan keseluruhan kajian yang akan dijalankan.

1.2 Latar Belakang Kajian

Kemajuan sesebuah negara diukur menerusi tahap pendidikan negara. Semakin berkualiti pendidikan, maka semakin majulah negara tersebut. Hal ini kerana pendidikan merupakan tulang belakang dalam memastikan kemajuan sesebuah negara.

Sistem pendidikan yang mantap dan selari dengan peredaran masa perlu dilaksanakan supaya tidak ketinggalan dalam kepesatan pembangunan sesebuah negara. Bagi mencapai matlamat tersebut, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) telah melaksanakan transformasi pendidikan menerusi Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (PPPM 2013-2025) yang telah diperkenalkan pada tahun 2013 (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013).

PPPM 2013-2025 dilaksanakan sebagai panduan kepada pengetua sekolah supaya dapat membuat perancangan yang selaras dengan hasrat KPM. PPPM 2013-2025 bertujuan agar semua murid mendapat pendidikan berkualiti yang mampu melahirkan rakyat Malaysia yang berkemahiran dan berpengetahuan tinggi serta hidup dalam suasana yang harmoni tanpa mengira agama dan bangsa (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013).





Antara program yang terkandung dalam PPPM 2013-2025 ialah Sekolah Transformasi Sekolah 2025 (TS25) yang melibatkan semua sekolah rendah dan sekolah menengah di Malaysia. Program ini bermula dari tahun 2015 iaitu sebanyak 99 buah sekolah telah terpilih sebagai sekolah TS25 untuk kohort satu dan jumlah ini semakin bertambah setiap tahun (PPPM 2013-2025). Program TS25 bertujuan untuk melakukan perubahan dari semua aspek iaitu dari segi kepimpinan, kualiti Pengajaran dan Pemudahcaraan (PdPc) dan turut melibatkan penyertaan daripada komuniti (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013).

Program TS25 memerlukan sokongan dalaman sepenuhnya untuk melakukan perubahan. Konsep TS25 dapat dilihat secara menyeluruh iaitu dengan menyediakan pendidikan berkualiti kepada semua murid dengan suasana pembelajaran yang menyeronokkan, menyediakan modal insan yang unggul dari semua aspek, dipimpin oleh pemimpin yang berkualiti dan mempunyai wawasan, guru yang kompeten dan beraspirasi tinggi. Bagi menjayakan konsep ini, guru-guru perlu menjalani latihan komprehensif untuk meningkatkan amalan PdPc yang terbaik dalam kelas manakala pemimpin pula perlu memantapkan kepimpinan sekolah. Sehingga kini, sebanyak 1,800 buah sekolah telah mengintegrasikan program TS25 dan pada tahun 2025, semua sekolah di Malaysia dijangka mencapai status sebagai sekolah TS25 (Amin Senin, 2018).



Jadual 1.1*Pecahan Sekolah TS25 mengikut Daerah dan Kohort*

Daerah	Kohort 1	Kohort 2	Kohort 3	Kohort 4	Kohort 5	Kohort 6	Kohort 7	Kohort 8
Batang Padang	1	1	3	2	16	15	34	8
Manjung		1	4	4	18	25	30	19
Kerian			4	4	16	19	32	15
Kuala Kangsar	1	1	3	5	20	25	46	10
Hilir Perak	1	1	2	3	14	16	22	10
Larut Matang Selama	1	1	3	9	26	41	46	19
Hulu Perak	1	1	2	2	13	14	23	13
Perak Tengah	1	1	2	3	15	17	25	10
Kinta Utara	1	1	4	9	28	49	50	20
Kinta Selatan	1	1	2	5	14	14	33	10
Bagan Datuk			1	3	13	18	23	10
Muallim				4	8	9	18	
Jumlah	8	9	30	53	201	262	382	144
Jumlah Keseluruhan	1089							

Sumber: Jabatan Pendidikan Negeri Perak (2023)



Sebagai contoh, Jadual 1.1 menunjukkan pecahan sekolah yang terlibat dengan pelaksanaan sekolah TS25 di Perak mengikut daerah dan juga kohort bagi negeri Perak. Jika diperhatikan jumlah bilangan sekolah yang terlibat dengan pelaksanaan sekolah TS25 di negeri Perak ini telah meningkat bermula dari kohort satu sehingga kohort lapan. Jumlah ini telah meningkat dari hanya lapan buah sekolah sahaja yang terlibat dalam kohort satu kepada jumlah keseluruhan iaitu 1,089 buah sekolah selepas lapan kohort pelaksanaan program tersebut. Hal ini menunjukkan bahawa pihak KPM amat komited dalam usaha untuk memacu perubahan dalam pendidikan ke arah yang lebih baik.

Salah satu matlamat program TS25 ialah untuk memantapkan kepimpinan sekolah. Hal ini kerana TS25 telah menggariskan beberapa perkara yang perlu dicapai oleh sesebuah sekolah sebelum mendapat status sekolah TS25. Pencapaian ini sudah tentu dapat dilaksanakan sekiranya guru besar atau pengetua memberikan komitmen untuk melaksanakan kepimpinan yang bersesuaian (Mohamad Rashiq Mohamad Noh et al., 2021). Oleh itu, amalan kepimpinan dengan sekolah TS25 merupakan dua elemen yang saling berkaitan.

Kepimpinan pengetua atau guru besar sangat penting dalam menjayakan TS25. Hal ini kerana setiap pendekatan dan langkah-langkah yang diambil oleh pengetua atau guru besar berkenaan dengan hala tuju sekolah akan membantu memastikan keberkesanan sekolah sebagai tempat untuk mendidik murid-murid. Hal yang sama boleh dilihat dalam pelaksanaan TS25 iaitu kepimpinan pengetua yang akan memainkan peranan untuk memastikan objektif sekolah tercapai. Kepimpinan pengetua yang berkarisma, menggalakkan kecerdasan, bertimbang rasa mengikut keadaan, dan





mampu memberikan motivasi adalah perkara yang memastikan pelaksanaan TS25 tercapai (Chau & Norfariza Mohd Radzi, 2023).

Selain itu, kejayaan sesebuah sekolah bergantung kepada warga sekolah tersebut. Setiap perubahan memerlukan warga sekolah terutamanya para guru untuk melaksanakan penambahbaikan. Tidak dapat dinafikan bahawa guru memainkan peranan yang penting dalam bidang pendidikan. Tugas utama guru ialah menyampaikan ilmu kepada murid-murid. Guru merupakan penggerak dalam memastikan penyampaian ilmu kepada murid-murid berjalan dengan lancar dan berkesan. Hal ini dapat meningkatkan pencapaian akademik mereka dan turut memastikan sekolah berfungsi dengan berkesan. Oleh itu, guru merupakan perintis kepada perubahan di sekolah bagi mencapai matlamat KPM untuk melahirkan rakyat Malaysia yang cemerlang dalam semua aspek (Lai, 2021).

Faktor utama yang menyumbang kepada kesediaan perubahan guru-guru di sekolah adalah bergantung kepada sikap guru itu sendiri. Perubahan pendidikan tidak akan mencapai kejayaan jika guru-guru tidak dapat menerima perubahan dengan positif (Lai et al., 2021). Guru-guru perlu mengadaptasi perubahan yang berlaku dalam bidang pendidikan untuk mengelakkan mereka daripada terdedah dengan masalah tekanan (Klai & Bahrin, 2020). Kegagalan guru memberikan komitmen kepada sekolah akan mencetuskan pelbagai masalah dan seterusnya menyukarkan pengetua untuk melaksanakan sebarang perubahan (Beruin & Norazah Mohd Nordin, 2023).

Para guru dikatakan akan mudah berubah sekiranya dapat memenuhi faktor luaran mereka (Fullan, 2001; Bandura, 1997). Merujuk kepada Fullan (2001) dan





Bandura (1997), faktor luaran ini termasuk sokongan pengurusan dan komunikasi, sementara faktor dalaman adalah efikasi dan kepentingan peribadi mereka. Kesediaan untuk berubah juga berbeza mengikut jantina guru-guru. Faktor jantina akan mempengaruhi kesediaan guru untuk berubah ke arah mencapai sekolah TS25. Kajian mereka mendapati bahawa guru lelaki cenderung untuk membuat perubahan lebih daripada guru wanita (Abdul Razak Kassim et al., 2022). Faktor tempoh perkhidmatan juga terbukti untuk mempengaruhi seseorang guru membuat perubahan. Guru yang baru bertugas lebih terbuka untuk membuat perubahan berbanding dengan guru yang berkhidmat lebih lama. Guru-guru yang berkhidmat kurang daripada lima tahun di sekolah cenderung lebih bersedia untuk berubah berbanding mereka yang berkhidmat lebih dari enam tahun di sekolah (Nik Noraini Raja Abdullah dan Noor Hisham Md Nawi, 2018).



Kesediaan untuk berubah dalam kalangan guru adalah penting bagi pelaksanaan program TS25. Hal ini kerana kesediaan guru untuk berubah mempunyai kesan yang signifikan terhadap pembelajaran abad ke-21 dan Kemahiran Berfikir Aras Tinggi (KBAT). Hal ini adalah penting memandangkan pelaksanaan KBAT dalam PdPc adalah sangat penting untuk memastikan kualiti pendidikan negara mencapai tahap yang setanding dengan peringkat global (Fadzilah Patman & Mohd Khairuddin @ Jerry Abdullah, 2021).

Peranan pengetua sewajarnya diberikan keutamaan bagi memastikan TS25 berjaya dilaksanakan. Hal ini kerana mereka merupakan pelaksana dasar-dasar kerajaan, menerapkan pengurusan organisasi, melaksanakan visi dan misi sekolah, melaksanakan perubahan, menggunakan maklumat dan pendekatan terkini serta





memupuk budaya pembelajaran sepanjang hayat, mengamalkan sikap toleransi dan mesra di kalangan guru dan staf serta bekerja dengan penuh tanggungjawab (Abdul Said, 2017). Selain itu, pengetua sebagai pemimpin pendidikan memberi impak yang besar terhadap kejayaan dan pencapaian matlamat pendidikan. Pengetua merupakan pemimpin organisasi yang bertanggungjawab dalam menyelia organisasi. Menurut Prastiawan et al. (2020) pengetua yang memahami keperluan sekolah yang dipimpin dan bertindak secara profesional akan memudahkan pembangunan profesional pendidik dan kakitangan pendidikan lain.

Antara usaha yang boleh dilaksanakan oleh pengetua untuk memudahkan proses perubahan guru dalam mencapai matlamat program TS25 adalah dengan menerapkan amalan kepimpinan yang sesuai. Menurut Nurlaili Abd Wahab dan Mohd Yusof Abdullah (2019), gaya kepimpinan mempengaruhi perubahan dalam organisasi. Ini kerana gaya kepimpinan yang sesuai dapat menyesuaikan dengan perubahan dalam pendidikan dan kemajuan negara (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2018). Gaya kepimpinan berperanan sebagai agen perubahan utama yang dapat mendorong guru-guru untuk melaksanakan perubahan (Wisse & Sleenbos, 2016; Vhyshnavi & Khairul Azhar Jamaludin, 2021). Hasil kajian juga menunjukkan bahawa kesanggupan guru untuk berubah dipengaruhi oleh gaya kepimpinan (Noor Zaliani Khozan & Azlin Norhaini Mansor, 2017). Hal ini jelas menunjukkan bahawa prestasi organisasi berkaitan dengan gaya kepimpinan, sama ada memberikan kesan positif atau kesan negatif terhadap prestasi tersebut (Khajeh, 2018). Dalam kajian ini, penyelidik memfokuskan dua gaya kepimpinan, iaitu gaya kepimpinan transformasional dan gaya kepimpinan instruksional.





Kepimpinan transformasional secara amnya adalah satu bentuk kepimpinan yang menggalakkan pekerja mereka untuk mempunyai integriti yang tinggi dengan mengutamakan kepentingan syarikat, memahami masalah tertentu dan menggalakkan pekerja untuk membangunkan diri mereka. Selain itu, pengurusan transformasional juga melibatkan penentuan segala usaha pekerja dalam syarikat untuk memastikan visi dan misi syarikat (Yukl, 2012; Howell et al., 2005). Kepimpinan transformasional merupakan petanda bahawa seseorang pengurus atau ketua mampu memastikan orang bawahannya dapat mencapai prestasi, serta dapat melatih pekerja bawahan mereka secara intrinsik untuk memperbaiki motivasi mereka (Khan et al., 2020).

Selain gaya kepimpinan transformasional, gaya kepimpinan instruksional juga diberi fokus dalam kajian ini. Kepimpinan instruksional merupakan amalan kepimpinan yang berkaitan langsung dengan peningkatan pengajaran guru-guru di sekolah (Zaliza Md Yasin & Mohd Hamzah, 2018). Menurut Kursunoglu dan Tanriogen (2009), kepimpinan instruksional adalah salah satu pendorong bagi guru-guru untuk melakukan perubahan, dan kepimpinan ini juga menunjukkan hubungan yang positif antara kesediaan guru terhadap perubahan. Gaya kepimpinan instruksional merupakan satu aspek penting yang diperlukan oleh guru kerana gaya ini sejajar dengan sikap guru terhadap perubahan (Duman et al., 2021).

Kepimpinan instruksional juga merupakan satu kemahiran atau kebolehan yang dimiliki oleh seorang pemimpin (pengetua) yang boleh memberikan galakan dan memberikan perhatian serta sokongan kepada guru dan murid-murid dalam proses menyelesaikan masalah, memperbaiki dan meningkatkan mutu dalam PdPc di sekolah (Bhaskaran & Aida Hanim A. Hamid, 2020). Kepimpinan instruksional juga sering kali





dikaitkan dengan konsep kepimpinan yang melibatkan urusan berkaitan dengan tindakan dan aktiviti yang dirancang serta dilaksanakan oleh pihak pentadbiran sekolah (pengetua) yang dapat mempengaruhi pencapaian murid-murid secara langsung (Aidawati Abd Rahman, 2021). Roslizam Hassan et al. (2018) menyatakan bahawa gaya kepimpinan instruksional merupakan elemen penting dalam menghasilkan murid yang mampu menjadi modal insan yang berkualiti.

Pandangan oleh Mohd Norakmar Omar et al. (2019) serta Duman et al. (2021) menyatakan bahawa terdapat cabaran yang menghalang perubahan dalam kalangan para guru. Antara cabaran tersebut ialah penerimaan terhadap jantina pengetua yang menjadi pemimpin di sekolah. Selain itu, aspek kepimpinan pengetua juga memberikan impak yang tersendiri kepada perubahan dalam kalangan guru. Aspek kepimpinan instruksional oleh pengetua memberikan kesan yang positif kepada perubahan sikap guru.

Lebih menarik lagi, kajian lepas mendapati bahawa perubahan tidak berlaku disebabkan oleh faktor kekangan masa, beban tugas, sikap, dan komitmen guru. Sebaliknya, perubahan seorang guru akan dipengaruhi oleh faktor seperti peranan pentadbiran sekolah dan juga pilihan guru itu sendiri. Hal ini bermakna seorang guru tidak akan menghadapi masalah untuk berubah sekiranya faktor seperti kekangan masa, beban tugas, sikap, dan komitmen guru diambil kira. Namun begitu, faktor seperti peranan pentadbiran sekolah dan juga pilihan guru menyebabkan sesetengah pekerja mengalami kesukaran untuk membuat perubahan (Rohaida Mazlan & Zamri Mahamod, 2016).





1.3 Pernyataan Masalah

Gaya kepemimpinan mempunyai keupayaan untuk mempengaruhi sikap, tingkah laku, dan anggapan pekerja untuk mewujudkan pemikiran yang membantu organisasi mencapai matlamat dan objektif organisasi. Seorang pemimpin yang baik akan memberi keutamaan kepada keadilan, peranan, kesungguhandan kebaikan sejagat. Mereka akan menggunakan pengetahuan, kepentingan, disiplin, dan moral mereka untuk memastikan mereka dapat menjaga kepentingan aspek-aspek yang dinyatakan tadi (Ciulla & Ciulla, 2000). Pemimpin akan memimpin pekerja supaya memainkan peranan untuk membantu organisasi mencapai matlamat dan objektif organisasi. Rafferty et al. (2013) menjelaskan bahawa cabaran bagi perubahan merupakan salah satu cabaran terbesar dalam sesebuah organisasi. Kejayaan perubahan bergantung kepada kesediaan ahli yang terlibat terhadap perubahan tersebut. Kesediaan guru-guru untuk berubah mempengaruhi usaha perubahan tersebut sama ada berjaya atau gagal (Zimmerman, 2006). Walau bagaimanapun, ramai guru yang menolak perubahan walaupun mengetahui kepentingan perubahan tersebut bertujuan meningkatkan standard pendidikan (Forrest et al., 2019). Oleh itu, gaya kepemimpinan yang berkesan merupakan cara terbaik untuk menguruskan cabaran guru memilih untuk berubah (Walsh & Arnold, 2020).

Organisasi pendidikan kini perlu menuntut perubahan dalam pelbagai aspek dan perlu berupaya menghadapinya seiring perkembangan zaman (Zunaida Zakaria et al., 2015; Baidowi, 2022). Bagi memenuhi perubahan tersebut, tugas dan peranan pengetua menjadi semakin berat terutamanya pengurusan guru yang merupakan cabaran terbesar untuk pengetua (Lai, 2021; Qusayla Abd Razak et al., 2021). Hal ini selaras dengan





kajian Rosnarizah Abdul Halim dan Hussein Ahmad (2015) yang menyatakan bahawa kejayaan sesebuah sekolah berkait rapat dengan gaya pentadbiran dan kepimpinan pengetua. Oleh itu, PPPM 2013-2025 memfokuskan kepada kualiti kepimpinan sekolah dan kualiti guru dalam menentukan keberhasilan sekolah (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013).

Mohd Aizat Abu Hassan et al. (2018) menyatakan bahawa sikap guru terhadap perubahan berada pada tahap sederhana terutamanya dari segi tingkah laku. Guru-guru juga didapati tidak mahu mengambil risiko untuk berubah dengan melakukan amalan yang berbeza daripada kebiasaan dan juga untuk mengelakkan konflik dalam kalangan guru (Kwai, 2015).



tugas turut menyebabkan guru-guru mengalami tekanan kerana mereka tidak berupaya melaksanakan perubahan dalam pendidikan dan tuntutan kerja semasa. Guru-guru dilambakkan dengan pelbagai tugas sedangkan fasiliti pendidikan masih ketinggalan. Oleh itu, guru beranggapan bahawa perubahan-perubahan tersebut menjadi beban kepada mereka (Wardhani, 2012).

Tambahan pula, perubahan-perubahan yang dilakukan menyebabkan wujud beban tugas yang keterlaluan. Hal ini mengakibatkan beban tugas menjadi salah satu faktor penurunan motivasi guru-guru. Hal ini bertepatan dengan kajian oleh Arzizul Antin dan Dg Norizah Ag Kiflee (2018) yang mendapati bahawa semakin meningkat beban kerja, semakin kurang motivasi guru dalam menjalankan tugas. Kajian yang turut dijalankan oleh Kanafadzi dan Khairul Azhar Jamaluddin (2021) menyatakan bahawa





ramai pendidik yang berdepan dengan tekanan akibat peningkatan beban tugas dan tidak mempunyai daya untuk berhadapan dengan reformasi pendidikan. Tekanan juga turut diberikan oleh pihak sekolah, rakan sekerja, murid-murid dan komuniti yang meletakkan harapan yang tinggi kepada guru-guru supaya dapat memberikan pencapaian akademik yang terbaik. Dalam erti kata lain, jika guru dibebankan dengan tugas-tugas yang banyak, maka kesanggupan guru untuk melaksanakan perubahan seperti yang dikehendaki oleh KPM turut terjejas.

Oleh itu, peranan pemimpin dianggap penting bagi menangani masalah ini dan seterusnya mampu meningkatkan motivasi dan prestasi guru-guru. Dalila Abdul Muttalip et al. (2021) juga menyatakan bahawa beban kerja guru dibahagikan kepada beban kerja akademik dan beban kerja bukan akademik. Beban kerja akademik melibatkan sesi PdPc serta peperiksaan, manakala beban kerja bukan akademik melibatkan disiplin murid, kursus dalam kerjaya perguruan dan kokurikulum murid. Akibat peningkatan beban kerja guru ini, ramai guru mula mengambil langkah untuk menamatkan perkhidmatan atau memilih persaraan pilihan walaupun mempunyai baki perkhidmatan yang masih panjang. Hal ini kerana guru merasakan mereka tidak mampu untuk meneruskan kerjaya sebagai guru akibat bebanan kerja yang semakin meningkat.

Terdapat banyak faktor pendorong kepada perubahan dalam pendidikan. Perkembangan pesat Teknologi Maklumat dan Komunikasi (TMK) merupakan faktor utama yang menuntut perubahan dalam pendidikan (Safiek Mokhlis, 2019). Maka, guru perlu mahir menggunakan TMK dan perlu mengaplikasikan penggunaan TMK dalam PdPc mereka. Namun, kajian yang dijalankan oleh Syakirin Saulani (2021) mendapati tahap kompetensi kemahiran TMK dan sikap guru-guru berada pada tahap sederhana.





Begitu juga dengan kajian yang dijalankan oleh Norazlin Mohd Rusdin dan Siti Rahaimah Ali (2019) yang mendapati bahawa terdapat guru yang beranggapan bahawa pelaksanaan PdPc akan mengurangkan kefahaman murid-murid dan terdapat guru yang tidak mengetahui cara menilai prestasi murid melalui PdPc.

Walau bagaimanapun, segala halangan dan cabaran pendidikan boleh diatasi sekiranya pemimpin menjadi pembimbing kepada guru-guru. Salwati Shafee et al. (2019) menyatakan bahawa guru-guru akan lebih komited sekiranya diberi bimbingan dan dapat melakukan perubahan yang sesuai dengan perubahan zaman. Namun, pengetua masih tidak mampu memikul peranan sebagai pemimpin sekolah TS25 (Noraziyannah Md Jais & Aida Hanim A. Hamid, 2019). Menurut Wan Noor Adzmin dan Saira Baba (2017), penentangan terhadap perubahan telah menyebabkan interaksi sosial yang jarang berlaku antara guru dengan pemimpin sekolah. Hal ini berlaku disebabkan oleh jurang hierarki antara pemimpin dengan orang bawahan dalam organisasi sekolah yang mengakibatkan pemimpin sekolah disifatkan oleh guru-guru di bawah mereka sebagai seorang pemimpin autokratik. Hal ini mengakibatkan fokus pemimpin terhadap perubahan terjejas kerana apa-apa yang dilakukan oleh guru tidak dipersetujui oleh pentadbir mereka (Mehat et al., 2021).

Demikian juga dengan kajian yang dijalankan oleh Rosnah Abdullah et al (2018) di SK Taman Semarak yang menunjukkan terdapat kepelbagaian gaya kepimpinan yang diamalkan oleh guru besar iaitu gaya kepimpinan instruksional, autokratik, dan *laissez-faire*. Walau bagaimanapun, kesemua gaya kepimpinan guru besar tersebut mempunyai hubungan yang lemah dengan tahap efikasi sendiri guru-guru. Hal ini bermaksud aras kepercayaan guru-guru terhadap guru besar yang





mengamalkan gaya kepimpinan tersebut dalam mempengaruhi tingkah laku mereka adalah rendah. Kesannya, tidak wujud sikap toleransi antara guru dengan pentadbir dan mengakibatkan pelbagai cabaran lain yang saling berkaitan antara satu sama lain (Kanafadzi & Khairul Azhar, 2021).

Shava dan Tlou (2018) juga mendapati pemimpin yang membawa perubahan secara drastik tanpa berbincang dan tiada kolaborasi dengan guru-guru telah melahirkan penentangan terhadap pemimpin tersebut. Kajian oleh Lokman Mohd. Tahir dan Mohd Al-Muzammil Yassin (2012) dalam mengukur penglibatan dan kepercayaan guru terhadap pemimpin sekolah menunjukkan komitmen guru adalah tinggi manakala kepercayaan guru adalah pada tahap sederhana. Hal ini kerana tidak semua guru dapat menerima pengetua sebagai idola atau sebagai seseorang yang boleh melindungi mereka. Menurut Dalila Abdul Muttalip et al. (2021) pula tahap tingkah laku kepimpinan guru besar, beban kerja guru dan prestasi kerja guru adalah sederhana. Selain itu, hubungan korelasi menunjukkan wujud hubungan positif yang lemah bagi tingkah laku kepimpinan guru besar dan sederhana bagi beban kerja guru. Hal ini turut disokong oleh dapatan kajian oleh Dalila Abdul Muttalip et al. (2021) yang menyatakan kepimpinan guru besar perlu diperbaiki untuk meningkatkan kualiti prestasi kerja guru kerana kepimpinan guru besar mempunyai kesan ke atas beban kerja guru, yang akhirnya, memberikan kesan kepada prestasi kerja guru itu sendiri.

Data yang diperoleh dari Jabatan Pendidikan Negeri Perak (2023) bagi Daerah Batang Padang, Perak menunjukkan bilangan guru yang memilih persaraan pilihan tidak menunjukkan trend penurunan. Menurut JPN Perak (2023), kesemua guru yang memohon untuk bersara pilihan adalah kerana tidak dapat mengikuti arus perubahan



pendidikan terutamanya tentang penggunaan TMK dalam PdPc dan tuntutan kerja yang melebihi kemampuan mereka.

Jadual 1.2

Jadual Data Persaraan Pilihan Tahun 2020, 2021 dan 2022 Daerah Batang Padang, Perak

Sekolah	Kohort	Tahun Persaraan Pilihan								
		Tahun 2020			Tahun 2021			Tahun 2022		
		L	P	J	L	P	J	L	P	J
SMK Syeikh Abdul Ghani, Bidor	3	1	1	2	1	1	2	-	2	2
SMK Hamid Khan, Tapah	3	-	-	-	-	1	1	-	-	-
SMK Buyong Adil	5	1	-	1	-	-	-	-	-	-
SMK Trolak	5	-	-	-	1	1	-	-	-	-
SMK Air Kuning	5	1	1	2	-	-	-	-	-	-
SMK Dato Panglima Perang Kiri	5	2	-	2	-	-	-	-	2	2
SMK Bidor	6	-	1	1	-	1	1	-	1	1
SMK (F) Besout	6	1	-	1	1	-	1	-	-	-
SMK Sungai Keruit	6	1	2	3	-	2	2	-	-	-
SMK Choong Hua	6	-	1	1	-	-	-	-	-	-
SMK Sungkai	7	-	-	-	-	-	-	1	2	3
SMK Chenderiang	7	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Jumlah		7	6	13	2	6	8	1	7	8

Sumber: Jabatan Pendidikan Negeri Perak (2003)



Menurut Kursunoglu dan Tanriogen (2009), pengetua yang mengamalkan kepimpinan instruksional mempunyai keupayaan untuk melaksanakan perubahan dengan lebih berkesan dan secara tidak langsung dapat mempengaruhi guru-guru untuk melakukan perubahan dengan positif. Kepimpinan instruksional merupakan satu usaha penting dalam memastikan sikap guru terhadap perubahan pendidikan dapat dilaksanakan (Duman et al., 2021). Oleh itu, pengetua sebagai pemimpin perlu mempunyai kebolehan untuk membimbing dan berusaha memberikan kefahaman kepada guru-guru supaya mereka dapat menerima sebarang perubahan yang akan dilaksanakan.

Dalam konteks program TS25 pula, KPM menekankan kepimpinan instruksional sebagai satu bentuk kepimpinan yang perlu ada dalam kalangan pemimpin sekolah dan turut melibatkan perancangan peningkatan sekolah, perancangan kurikulum dan kokurikulum, serta hal-hal berkaitan kepimpinan pentadbiran (KPM, 2013). Model Hallinger dan Murphy (1985) iaitu menetapkan misi sekolah, mengurus program instruksional, dan membangunkan iklim pembelajaran sekolah boleh menerangkan hubungan antara tugas dengan tingkah laku yang perlu diamalkan oleh pengetua (Duman et al., 2021).

Menurut Dlamini (2019), guru besar harus dijadikan contoh kepada guru dan bekerjasama untuk meningkatkan prestasi sekolah. Oleh itu, gaya kepimpinan transformasi dan gaya kepimpinan instruksional merupakan gaya kepimpinan yang bersesuaian serta dapat mencapai matlamat PPPM 2013-2025 iaitu memberi tumpuan dalam memantapkan kepimpinan sekolah. Kedua-dua gaya kepimpinan ini boleh mendorong guru-guru untuk melaksanakan perubahan dalam sistem pendidikan negara.





Kepimpinan ini juga akan memuaskan hati guru-guru, meningkatkan disiplin dan memupuk persekitaran pembelajaran yang positif.

1.4 Objektif Kajian

Kajian ini dilaksanakan untuk:

- i) Mengetahui tahap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 daerah Batang Padang, Perak.
- ii) Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional pengetua terhadap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 daerah Batang Padang, Perak.
- iii) Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan instruksional pengetua terhadap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 daerah Batang Padang, Perak.

1.5 Persoalan Kajian

Kajian ini dijalankan untuk mencari jawapan bagi persoalan-persoalan berikut :

- i) Sejauh manakah tahap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 daerah Batang Padang, Perak?



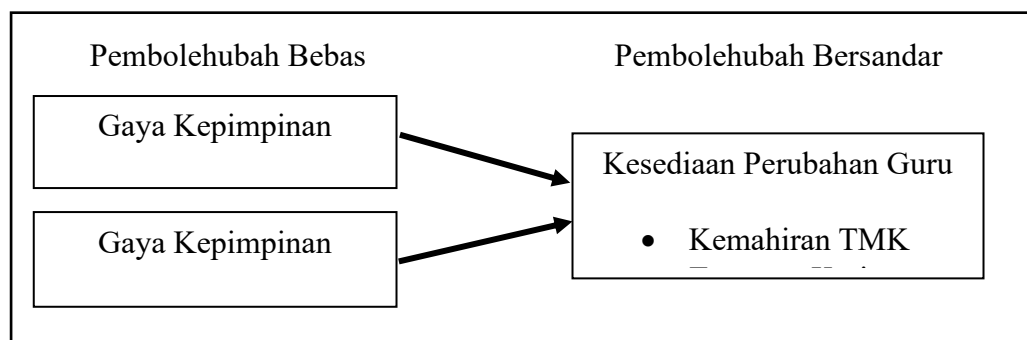
- ii) Adakah terdapat pengaruh gaya kepimpinan transformasional pengetua terhadap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 daerah Batang Padang, Perak?
- iii) Adakah terdapat pengaruh gaya kepimpinan instruksional pengetua terhadap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 daerah Batang Padang, Perak?

1.6 Kerangka Konseptual Kajian dan Pembinaan Hipotesis

Kerangka konsep kajian merupakan gambaran tentang proses kajian dan hubungan antara pemboleh ubah dengan pemboleh ubah lain untuk melihat pengaruh gaya kepimpinan pengetua terhadap kesediaan perubahan guru di sekolah-sekolah menengah TS25. Rajah 1.1 menunjukkan kerangka konseptual kajian. Pemboleh ubah bebas dalam kajian ini ialah gaya kepimpinan pengetua, manakala pemboleh ubah bersandar ialah kesediaan perubahan guru yang dilihat melalui dua dimensi iaitu kemahiran penggunaan TMK serta tuntutan kerja.

Rajah 1.1

Kerangka Konseptual Kajian





Kepimpinan yang berkesan akan mempengaruhi pekerja dengan cara yang dikehendaki oleh pemimpin untuk mencapai matlamat organisasi. Perbezaan gaya kepimpinan boleh menjejaskan keberkesanan dan prestasi organisasi. Pemimpin yang memahami masalah persekitaran yang sentiasa berubah amat diperlukan dalam sesebuah organisasi. Pekerja yang efisien akan dapat dilahirkan sekiranya tugas mereka disusun dengan baik disamping pemimpin yang mempunyai hubungan positif dengan pekerja (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014).

Teori kepimpinan transformasional Avolio dan Bass (1991) serta teori kepimpinan oleh Hallinger dan Murphy (1985) merupakan dua teori yang mendasari kajian ini. Menurut Avolio dan Bass (1991), gaya kepimpinan transformasional merupakan gaya kepimpinan secara menyeluruh. Hal ini kerana gaya kepimpinan ini bukan sahaja mampu membawa perubahan, malah mereka juga turut mampu mengenal pasti setiap kelebihan mahupun kelemahan setiap pekerja. Mereka juga berusaha memenuhi keperluan pekerja demi mencapai matlamat organisasi (Roni Harsoyo, 2022). Avolio dan Bass (1991) menyatakan bahawa model kepimpinan transformasional terbahagi kepada empat elemen iaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasi, rangsangan intelek dan pertimbangan individu.

Sementara itu, teori dari model Hallinger dan Murphy (1985) juga dipilih kerana teori ini dapat dilihat secara menyeluruh, tidak hanya tertumpu kepada aspek kepimpinan pengetua, malah turut menekankan aspek guru dan murid dalam waktu yang sama. Hal ini kerana teori ini mengintegrasikan pelbagai elemen dalam lingkungan pendidikan untuk memberikan gambaran yang komprehensif tentang keadaan sekolah (Rodzimah Mohd Rodzi, 2016). Hallinger dan Murphy (1985)





menyatakan bahawa model kepimpinan instruksional terbahagi kepada tiga elemen iaitu menetapkan misi, mengurus program instruksional dan membangunkan iklim pembelajaran sekolah.

1.6.1 Kesiediaan Perubahan Guru

Perubahan dalam pendidikan memerlukan guru-guru yang bersedia menghadapi sebarang peralihan untuk memudahkan tugas mereka. Walau bagaimanapun, perubahan bukanlah suatu perkara yang boleh dilakukan dan diterima dengan mudah. Guru-guru perlu mempunyai sikap keterbukaan dalam menerima perubahan. Guru-guru yang optimis dan mengetahui kepentingan perubahan akan memastikan perubahan dapat dilakukan. Begitu juga sebaliknya, guru yang pesimis enggan melakukan perubahan walaupun perubahan itu memberikan impak positif dalam pendidikan.

Kecekapan guru-guru dalam penggunaan TMK dan kaedah pembelajaran baharu merupakan satu perkara yang penting. Guru perlu memberi tumpuan terhadap dua bidang utama. Bidang pertama ialah pembelajaran yang bertunjangkan TMK. Guru didedahkan dengan pelbagai kemahiran penggunaan TMK dari aspek pengurusan sekolah. Selain itu, bidang kedua ialah tumpuan guru terhadap penggunaan TMK dalam PdPc. Guru akan menggunakan TMK secara efektif dalam PdPc mereka (Puteh & Salam, 2012).

Tuntutan kerja merupakan salah satu faktor tekanan instrinsik yang dialami oleh guru-guru. Tuntutan kerja yang berlebihan dan tidak sepadan dengan beban kerja akan





mengundang tekanan kepada guru-guru. Dalam abad ke-21 ini, tuntutan kerja guru lebih mencabar. Guru-guru dibebani dengan pelbagai tugas selain tugas mengajar seperti tugas-tugas perkeranian, fasilitator, penasihat kokurikulum, motivator dan sebagainya (Siti Hajar Halili & Suguneswary, 2016).

Oleh itu, sokongan daripada pentadbir khususnya pengetua dalam memberi panduan dan motivasi kepada guru-guru perlu dilaksanakan. Hal ini kerana sokongan yang baik daripada pengetua akan mempengaruhi guru-guru untuk sentiasa memajukan kerjaya mereka sebagai tanda sokongan balas pekerja terhadap kepimpinan yang baik.

1.6.2 Kepimpinan Transformasional



Kepimpinan transformasional adalah salah satu bentuk kepimpinan yang sinonim dengan bidang perguruan (Bass & Riggio, 2006; Leithwood & Jantzi, 2005). Antara kelebihan kepimpinan transformasional adalah kebolehannya untuk membantu meningkatkan iklim sekolah menjadi lebih positif serta memberikan kepuasan kerja kepada para guru. Hal ini menunjukkan kelebihan kepimpinan jenis ini dalam pendidikan. Selain itu, kepimpinan ini juga memberikan nilai tambah kepada sekolah dengan cara meningkatkan keberkesanan sekolah, akibat dari penambahbaikan iklim sekolah dan kepuasan kerja guru (Mohd Akhmarudi Mohd Yusoff et al., 2020).

Kepimpinan transformasional juga membantu meningkatkan komitmen kerja dalam kalangan guru. Elemen kepimpinan transformasional seperti pengaruh ideal, motivasi inspirasi, pertimbangan individu, dan rangsangan intelek didapati mampu





meningkatkan komitmen kerja guru melalui faktor afektif, berkekalan, dan normatif. Hal ini jelas menunjukkan hubungan positif antara kedua-dua elemen ini (Munian & Shahizan Hassan, 2020).

Dapatan daripada Mohd Akhmarudi Mohd Yusoff et al. (2020) serta Munian dan Shahizan Hassan (2020) jelas menunjukkan kesan positif yang dapat dilihat antara penggunaan kepimpinan transformasi dengan kualiti kerja atau komitmen kerja para guru. Kedua-dua pandangan ini sedikit sebanyak membuktikan bahawa kepimpinan transformasi mempunyai impak yang positif kepada pihak sekolah dalam mencapai program TS25.



1.6.3 Kepimpinan Instruksional



Kepimpinan instruksional didapati selari dengan tugas-tugas dan harapan yang dimiliki oleh pengetua di sekolah di Malaysia. Kepimpinan instruksional adalah berkesan kerana pengetua akan memantau sendiri kualiti PdPc yang dijalankan di sekolah. Hal ini akan dilakukan dengan pelbagai kaedah. Pengetua yang menggunakan kepimpinan instruksional akan memahami tugas mereka untuk membantu para guru meningkatkan kualiti PdP di dalam kelas (Adams et al., 2018).

Kepimpinan instruksional yang dijalankan dengan kaedah yang betul akan menghasilkan kesan yang positif kepada sekolah, murid-murid, dan guru. Hal ini kerana kepimpinan instruksional yang positif akan membantu para guru untuk memberikan komitmen yang lebih tinggi dalam tugas mereka. Guru-guru yang berada di bawah





kepimpinan instruksional juga sering kali dilihat mempunyai pandangan yang lebih positif terhadap pemimpin mereka (Dayangku Rodzianah Awangku Amin & Mohd Izham Mohd Hamzah, 2021).

Dapatan daripada Adams et al. (2018) serta Dayangku Rodzianah Awangku Amin dan Mohd Izham Mohd Hamzah (2021) jelas menunjukkan kesan yang positif yang dapat dilihat antara penggunaan kepimpinan instruksional dengan kualiti kerja atau komitmen kerja para guru. Kedua-dua pandangan ini sedikit sebanyak membuktikan bahawa kepimpinan instruksional mempunyai impak yang positif kepada pihak sekolah dalam mencapai matlamat sekolah TS25.

Antara model kepimpinan instruksional yang paling terkenal ialah model Hallinger dan Murphy (1985). Model ini menjelaskan bahawa kepimpinan instruksional melibatkan tingkah laku pengetua untuk memperbaiki proses PdPc yang merangkumi semua aspek seperti guru, murid, ibu bapa, pengurusan sekolah, kemudahan, dan sumber sekolah. Model Hallinger dan Murphy (1985) juga menyatakan bahawa kepimpinan instruksional terbahagi kepada tiga elemen, iaitu elemen menetapkan misi yang merujuk kepada proses merangka dan menjelaskan matlamat, elemen mengurus program instruksional yang mengandungi aspek seperti menyelaraskan kurikulum, mengawasi dan menilai arahan, serta memantau kemajuan murid, manakala elemen membangunkan iklim pembelajaran sekolah merujuk kepada melindungi masa instruksional, memberi insentif kepada guru, memberi insentif kepada pembelajaran, menggalakkan pembangunan profesional dan mengekalkan penglibatan tinggi (Hallinger & Murphy, 1985).





1.6.4 Pembinaan Hipotesis

Terdapat dua hipotesis yang telah disenaraikan untuk diuji dalam kajian ini. Hipotesis tersebut adalah seperti berikut:

- H1: Gaya kepimpinan transformasional pengetua mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 daerah Batang Padang, Perak
- H2: Gaya kepimpinan instruksional pengetua mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 daerah Batang Padang, Perak



1.7 Signifikan Kajian

Secara teori, kajian ini membantu mengenal pasti gaya kepimpinan yang sesuai yang perlu diamalkan oleh pengetua supaya dapat mempengaruhi guru-guru dan seterusnya memberi perangsang kepada guru-guru untuk melakukan perubahan seiring dengan kemajuan dunia. Terdapat dua gaya kepimpinan yang dikenal pasti mampu membantu pengetua dalam mencapai matlamat mereka iaitu gaya kepimpinan transformasional dan gaya kepimpinan instruksional. Dalam hal ini, kajian ini juga akan mengenal pasti gaya kepimpinan yang paling diterima baik oleh guru-guru yang telah diamalkan oleh pengetua di sekolah TS25 di daerah Batang Padang, Perak.





Kajian ini memberikan fokus utama kepada gaya kepimpinan pengetua dalam memainkan peranan sebagai pelaksana dasar-dasar kerajaan, menerapkan pengurusan organisasi, melaksanakan visi dan misi sekolah, melaksanakan perubahan, menggunakan maklumat dan pendekatan terkini, serta memupuk budaya pembelajaran sepanjang hayat, mengamalkan sikap toleransi dan mesra di kalangan guru dan staf serta bekerja dengan tanggungjawab yang penting untuk difahami (Abdul Said, 2017). Hal ini kerana gaya kepimpinan memberi pengaruh terhadap perubahan dalam organisasi (Nurlaili Abd Wahab & Mohd Yusof Abdullah, 2019). Selain itu, kepimpinan pengetua merupakan pendorong utama bagi perubahan dalam kalangan guru-guru di sekolah (John & Leonard, 2013). Menurut Ronquillo (2011), pengetua perlu mengubah gaya kepimpinan mereka menjadi lebih strategik, inovatif, dan futuristik serta meninggalkan gaya kepimpinan yang sudah ketinggalan zaman dan tidak memenuhi kehendak pembelajaran semasa. Pengetua perlu memiliki gaya kepimpinan yang sesuai dan dapat memenuhi kehendak guru-guru, dan dengan itu menjadi pendorong bagi mereka untuk melakukan transformasi pendidikan.

Gaya kepimpinan transformasional dipilih untuk menjadi fokus dalam kajian ini kerana kepimpinan transformasional telah banyak diamalkan dalam organisasi-organisasi yang cemerlang (Khalip Musa et al., 2014). Gaya kepimpinan transformasional membawa perubahan dalam organisasi terutama berkaitan dengan pertimbangan dan perkembangan guru secara individu (Beruin et al., 2023). Tidak seperti gaya kepimpinan yang mungkin mengutamakan keberhasilan jangka pendek, gaya kepimpinan transformasional lebih menumpukan kejayaan yang berpanjangan. Dengan menyelaraskan kepentingan organisasi dengan kepentingan pekerja, pemimpin transformasional mencipta situasi yang memberi manfaat kepada kedua-dua pihak





(Alessa, 2021). Pendekatan ini bertujuan untuk memastikan pencapaian organisasi bukan sahaja dapat dicapai dengan segera malah turut membina penambahbaikan dan kesesuaian yang berterusan.

Selain itu, pengetua yang mengamalkan kepimpinan instruksional juga mempunyai keupayaan untuk melaksanakan perubahan dengan lebih berkesan dan secara tidak langsung boleh mempengaruhi guru-guru agar melakukan perubahan dengan positif (Kursunoglu & Tanriogen, 2009). Kepimpinan instruksional merupakan satu usaha penting dalam memastikan sikap guru terhadap perubahan pendidikan dapat dilaksanakan (Duman et al., 2021). Sehubungan dengan itu, kepimpinan ini juga dipilih sebagai gaya kepimpinan yang memimpin pelaksanaan kurikulum (Samsuri, 2023).



pengetua, guru-guru, KPM dan para penyelidik. Hal ini kerana hasil kajian ini boleh dijadikan panduan dan penambahbaikan kepada situasi sedia ada supaya pengetua dan guru-guru dapat menjalankan tanggungjawab dengan penuh komited dan dalam keadaan yang harmoni.

1.7.1 Kepentingan kepada Pengetua

Pengetua merupakan individu terpenting dalam menggerakkan perjalanan sekolah. Pengetua memandu guru-guru dalam melaksanakan tanggungjawab mereka di sekolah. Guru memerlukan sokongan dan bimbingan daripada pengetua. Perubahan yang perlu





dilaksanakan di sekolah memerlukan pengetahuan, pengorbanan, dan kerjasama daripada semua guru di bawah pentadbiran seorang pengetua.

Namun begitu, sebagai pengetua, mereka sentiasa berhadapan dengan cabaran dan kerenah guru-guru yang pelbagai. Guru-guru telah selesa dengan teknik pengajaran yang lama dan biasa dengan situasi bekerja yang telah lama dipraktikkan. Oleh itu, menjadi satu tanggungjawab yang besar kepada pengetua untuk mengubah cara kerja dan persepsi guru-guru.

Hasil kajian ini akan digunakan untuk menggambarkan gaya kepimpinan yang sesuai sebagai faktor pengaruh dalam penerimaan guru-guru terhadap perubahan. Oleh itu, diharapkan pengetua dapat mengaplikasikan gaya kepimpinan yang telah digunakan oleh pengetua di sekolah-sekolah TS25 yang terpilih dan seterusnya dapat mempengaruhi guru-guru di semua sekolah TS25 menjelang tahun 2025, selaras dengan kehendak KPM. Secara tidak langsung, hal ini akan memudahkan tugas pengetua dan prestasi sekolah juga akan meningkat kerana kefahaman guru-guru terhadap keperluan perubahan dalam pendidikan dan seterusnya bersetuju menerima perubahan yang dikehendaki dengan penuh tanggungjawab.

1.7.2 Kepentingan kepada Guru

Guru-guru merupakan agen pelaksana yang memastikan murid-murid menerima pendidikan yang terbaik. Bagi memastikan hasrat ini terlaksana, perubahan dalam





pendidikan perlu dilakukan demi memastikan ilmu yang diperolehi di sekolah selaras dengan arus perkembangan dunia.

Mengubah persepsi daripada yang lama kepada yang baharu bukanlah perkara yang mudah. Perubahan memerlukan kefahaman, kesabaran, keyakinan, dan kesediaan menerima sesuatu yang baharu. Ada guru yang dapat menerima perubahan dan ada juga yang sebaliknya. Terdapat guru yang cepat mengadaptasi perubahan dan terdapat juga guru yang memerlukan sokongan daripada pengetua dan rakan-rakan. Tidak kurang juga guru yang berasa tertekan dan terbeban dengan perubahan tersebut. Oleh itu, kajian ini dapat memberikan motivasi kepada pengetua supaya dapat melakukan gaya kepimpinan yang terbaik dan sesuai dengan guru-guru serta dapat memastikan guru-guru bersedia menerima perubahan dalam pendidikan.



1.7.3 Kepentingan kepada KPM

Hasil kajian ini dapat meningkatkan komitmen guru-guru dalam memahirkan diri dari aspek TMK untuk meningkatkan kualiti pendidikan secara menyeluruh supaya dapat bersaing di peringkat antarabangsa. Oleh itu, pihak KPM dapat menilai dan membuat penambahbaikan terhadap program-program yang telah dibangunkan khas untuk guru serta latihan-latihan yang bersesuaian bagi meningkatkan pengetahuan guru dalam aspek teknologi.





1.7.4 Kepentingan kepada Para Penyelidik Masa Hadapan

Kajian ini penting kerana kajian ini akan memberi manfaat kepada para penyelidik pada masa hadapan. Penyelidik akan datang akan dapat memanfaatkan kajian ini sebagai sumber rujukan untuk penyelidikan mereka sendiri. Hal ini kerana mereka akan mendapat penerangan tentang kesan gaya kepimpinan pentadbir yang memberi impak kepada guru-guru dalam memastikan setiap perubahan diaplikasikan dari semasa ke semasa. Penyelidik akan datang boleh menggunakan pendekatan penyelidikan yang berbeza dan perspektif yang lebih besar untuk terus mengkaji kajian ini dengan lebih terperinci.



Kajian ini memberi fokus kepada gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua. Kajian ini juga hanya dilaksanakan di daerah Batang Padang, Perak. Selanjutnya, sampel kajian ini terhad kepada guru-guru sekolah menengah TS25. Oleh itu, jumlah responden hanya terhad di kawasan yang dikaji dan soal selidik diedarkan kepada guru-guru sekolah menengah TS25 di daerah Batang Padang, Perak. Kerana kajian ini dijalankan di sekolah-sekolah menengah TS25 di daerah Batang Padang, Perak, hasil kajian ini tidak mewakili guru-guru di tempat lain disebabkan persepsi dan suasana persekitaran kerja yang berbeza. Walau bagaimanapun, pihak-pihak yang berkaitan boleh menggunakan hasil kajian ini sebagai rujukan dan panduan untuk mengaplikasikan gaya kepimpinan yang sesuai, supaya guru-guru dapat menerima sebarang perubahan serta membolehkan visi dan misi sekolah tercapai.





1.9 Definisi Operasional

Definisi operasional akan menjelaskan konsep-konsep utama yang digunakan dalam kajian ini, iaitu gaya kepimpinan pengetua, gaya kepimpinan transformasional, gaya kepimpinan instruksional, kesediaan perubahan guru dan sekolah menengah TS25.

1.9.1 Gaya Kepimpinan Pengetua

Menurut Walsh dan Arnold (2020) gaya kepimpinan mempunyai keupayaan untuk mempengaruhi sikap, tingkah laku dan andaian pekerja untuk mewujudkan pemikiran yang membantu organisasi mencapai matlamat dan objektifnya. Oleh itu, gaya kepimpinan yang berkesan merupakan cara terbaik untuk menguruskan cabaran tersebut. Hal ini selaras dengan Rosnarizah Abdul Halim dan Hussein Ahmad (2015) yang menyatakan bahawa kejayaan sesebuah sekolah berkait rapat dengan gaya pentadbiran dan kepimpinan pengetua. Oleh itu, PPPM 2013-2025 memfokuskan kualiti kepimpinan sekolah dan kualiti guru dalam menentukan keberhasilan sekolah (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013).

Menurut Mitonga-Monga (2012), gaya kepimpinan pengetua merujuk kepada pelbagai sifat dan tingkah laku yang dipamerkan apabila mereka berinteraksi dengan pengikut. Gaya kepimpinan merupakan satu kaedah mengatur, membimbing, dan memberi inspirasi kepada sekumpulan manusia.





Dalam kajian ini, gaya kepimpinan didefinisikan sebagai semua langkah, pendekatan, kaedah, dan metodologi yang digunakan oleh pengetua sesebuah sekolah untuk mempengaruhi orang bawahan mereka bagi mencapai visi dan misi di sekolah mereka. Jenis langkah, pendekatan, kaedah, dan metodologi yang digunakan ini akan menentukan jenis gaya kepimpinan mereka.

1.9.2 Gaya Kepimpinan Transformasional

Menurut Bakker et al. (2022), gaya kepimpinan transformasional bermaksud sebuah gaya kepimpinan yang menggalakkan perubahan kepada pengikut sama ada dari aspek tingkah laku dan prestasi mereka. Pemimpin yang melaksanakan gaya kepimpinan ini akan mengenal pasti kelebihan setiap pengikut dan merangsang pengikut untuk menggunakan kelebihan tersebut untuk melaksanakan tugas mereka.

Dalam kajian ini, gaya kepimpinan transformasional merujuk kepada gaya kepimpinan yang membawa perubahan kepada guru di sekolah, sama ada dari segi tingkah laku atau prestasi mereka. Gaya kepimpinan transformasional juga mempunyai empat dimensi iaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasi, rangsangan intelek, dan pertimbangan individu (Alessa, 2021). Pengetua yang menggunakan gaya kepimpinan ini mampu mengenal pasti kelebihan dan kekurangan guru mereka. Melalui gaya kepimpinan ini, pengetua akan dapat menggalakkan pengikut untuk menggunakan kelebihan mereka dalam melaksanakan tugas.





1.9.3 Gaya Kepimpinan Instruksional

Gaya kepimpinan instruksional merupakan tingkah laku pengetua yang bertujuan untuk mengembangkan proses PdPc di sekolah (Anita Ahmad & Mohd Izham Mohd Hamzah, 2022). Pemimpin ini akan memastikan guru-guru dapat mencapai visi dan matlamat sekolah serta menjadikan sesebuah sekolah itu menjadi sekolah cemerlang. Kepimpinan instruksional mempunyai tiga dimensi utama iaitu menetapkan misi, mengurus program instruksional, dan membangunkan iklim pembelajaran sekolah (Gümüş et al., 2021). Kajian ini akan menggunakan definisi yang dicadangkan oleh Anita Ahmad dan Mohd Izham Mohd Hamzah (2022) yang menerangkan "gaya kepimpinan instruksional merupakan tingkah laku pengetua yang bertujuan untuk mengembangkan proses PdPc di sekolah" sebagai definisi operasional bagi gaya



1.9.4 Kesiediaan Perubahan Guru

Kesiediaan perubahan guru merujuk kepada sikap komprehensif yang dipengaruhi oleh perubahan tersebut secara serentak, kaedah pelaksanaan perubahan, situasi ketika perubahan tersebut berlaku, dan ciri-ciri individu yang terlibat dengan perubahan (Boon Quah & Ishak, 2017). Oleh itu, kesiediaan perubahan guru dianggap sebagai penentu utama kejayaan sekolah.





i. Kesiediaan Perubahan dari Segi Kemahiran Teknologi Maklumat dan Komunikasi (TMK)

Penerimaan guru terhadap sesuatu alat untuk menambahbaik proses PdP (Siti Hajar Halili & Suguneswary, 2016). Hal ini bermaksud kesiediaan perubahan iaitu kesanggupan guru untuk beralih daripada kaedah pengajaran tradisional kepada kaedah pengajaran yang berteraskan teknologi iaitu TMK.

ii. Kesiediaan Perubahan dari Segi Tuntutan Kerja

Kesanggupan guru untuk menggalas tugas-tugas sama ada tugas akademik atau tugas bukan akademik, dan perlu diselesaikan dalam jangka masa yang diperuntukkan (Kondakci et al., 2017). Dalam kajian ini, kesanggupan guru dari segi tuntutan kerja merujuk kepada tahap mereka yang bersedia untuk melakukan tugas akademik atau tugas bukan akademik, dan perlu diselesaikan dalam jangka masa yang diperuntukkan di sekolah yang dikaji oleh pengkaji.

1.9.5 Program TS25

Sekolah TS25 merupakan salah satu program utama yang terkandung dalam PPPM 2013-2025 (Mohd Isa et al., 2021). Program yang diperkenalkan pada tahun 2015 bertujuan melahirkan modal insan yang unggul dan melahirkan guru-guru yang kompeten dan bermotivasi tinggi. Dalam kajian ini, program TS25 merujuk kepada





sekolah yang menjalankan program TS25 di daerah Batang Padang, selari dengan PPPM 2013-2025

1.10 Rumusan

Bab ini telah membincangkan latar belakang kajian, pernyataan masalah, objektif kajian, persoalan kajian dan hipotesis kajian. Selain itu, kerangka konseptual kajian, signifikan kajian, batasan kajian, kepentingan kajian dan definisi operasional juga turut telah dijelaskan dalam bab ini.





BAB 2

KAJIAN LITERATUR



Bab 2 merupakan bahagian yang akan menerangkan tinjauan literatur yang mempunyai kaitan dengan aspek kajian yang akan dilakukan. Penulisan dalam bahagian ini akan mengetengahkan aspek berkaitan dengan kepimpinan, gaya kepimpinan transformasional, gaya kepimpinan instruksional, dan kesediaan perubahan guru-guru dari dimensi penggunaan TMK dan tuntutan kerja. Rujukan yang bersesuaian akan dilakukan dengan menggunakan sumber-sumber yang berkaitan dengan topik kajian. Bab ini dimulakan dengan 2.2 iaitu perbincangan mengenai konsep program menengah TS25. Seterusnya, 2.3 akan membincangkan kepimpinan secara umum, manakala 2.4 akan membincangkan gaya kepimpinan. Antara yang akan dibincangkan adalah definisi dan konsep kepimpinan itu sendiri. Berikutnya, 2.5 berkaitan dengan beberapa teori yang berkaitan dan mendasari kajian ini akan dibincangkan manakala 2.6 pula akan





membincangkan aspek kesediaan guru untuk berubah. Seterusnya adalah berkaitan dengan pembinaan hipotesis yang akan digunakan dalam kajian ini. Akhir sekali, satu perbincangan mengenai jurang kajian yang dapat dilihat melalui sorotan yang telah dilakukan.

2.2 Program TS25

Program TS25 merupakan cetusan idea KPM bagi memenuhi keperluan pendidikan di Malaysia. Program TS25 memberi penekanan dalam dua aspek iaitu kemenjadian murid dan mewujudkan sekolah yang berkualiti. Matlamat program TS25 ialah pemantapan kepimpinan sekolah, memaksimumkan potensi guru dan mengukuhkan penglibatan komuniti setempat. KPM turut meletakkan tiga objektif bagi mencapai matlamat ini iaitu pengaplikasian konsep dan amalan PdPc yang terbaik, membangunkan kepakaran dalaman guru serta membina persekitaran yang berkesan (Amin, 2018).

Objektif pelaksanaan program TS25 adalah untuk memastikan ibu bapa, komuniti, dan pihak-pihak lain yang berkepentingan dapat meningkatkan penglibatan mereka dalam perkembangan murid di sekolah (Hiang & Faridah Mydin Kutty, 2021). Secara khusus, program TS25 bertujuan untuk memantapkan kepimpinan sekolah, memaksimumkan potensi guru dan murid melalui PdPc yang berkualiti, dan membantu menjalin hubungan antara ibu bapa, komuniti, dan pihak berkepentingan untuk memastikan kejayaan murid. Objektif utama adalah untuk memastikan penggunaan konsep dan amalan terbaik PdP. Selain itu, program ini bertujuan untuk membantu





membangunkan kepakaran dalaman KPM melalui pelaksanaan latihan yang komprehensif dan terstruktur bagi pensyarah, pengetua, guru besar, dan guru penolong kanan dari segi pentadbiran dan kemahiran pedagogi. Akhir sekali, program ini juga ingin memastikan bahawa persekitaran di mana pengajaran berlaku adalah lebih kondusif dan fleksibel, iaitu dengan mengaplikasikan teknik PdP yang kreatif dan berkesan serta pengurusan dan pentadbiran sekolah yang cekap dan mengutamakan kejayaan murid-murid (Jabatan Pendidikan Negeri Pulau Pinang, 2022).

Kerajaan ingin memastikan penggunaan teknologi pendidikan dilakukan di peringkat sekolah rendah, menengah, dan peringkat pengajian tinggi. Hal ini kerana kerajaan ingin memastikan kelebihan teknologi pendidikan yang membolehkan maklumat disampaikan dengan pantas tanpa mengira lokasi dan masa dapat digunakan untuk bidang pendidikan tempatan. Untuk tujuan itu, program TS25 ini telah diwujudkan. Melalui program ini, kerajaan mengalokasikan sebahagian besar peruntukan untuk memberikan penambahbaikan dalam bidang pendidikan untuk membuat pembaharuan kepada kemudahan dan kelengkapan yang disediakan untuk membantu mencapai tahap kualiti pendidikan yang lebih tinggi dan berkesan melalui pelaksanaan e-pembelajaran di dalam kelas. Diharapkan dengan peruntukan tersebut, akan tercipta lebih banyak aplikasi yang memberi manfaat kepada guru dengan membantu meningkatkan mutu PdP di sekolah, terutamanya selepas program TS25 dilaksanakan dengan meluas di sekolah (Nur Hazirah Hairia'an & Masayu Dzainudin, 2020).

Menurut Kementerian Pendidikan Malaysia (2013) dalam TS25, terdapat 11 anjakan transformasi yang perlu dilaksanakan oleh pihak sekolah iaitu:



- i) Menyediakan kesamarataan akses kepada pendidikan berkualiti bertaraf antara bangsa
- ii) Memastikan setiap murid mahir dalam bahasa melayu dan bahasa inggeris serta digalakkan mempelajari bahasa tambahan,
- iii) Melahirkan rakyat yang mempunyai adab dan nilai,
- iv) Mentransformasi profesion keguruan supaya menjadi profesion pilihan,
- v) Memastikan kepimpinan tertinggi dan berkualiti ditempatkan di sekolah,
- vi) Mengupaya JPN, pejabat pendidikan daerah (ppd) dan sekolah untuk menyediakan penyelesaian khusus mengikut keperluan,
- vii) Memanfaatkan penggunaan tmk bagi meningkatkan kualiti pengajaran,
- viii) Mentransformasi keupayaan penyampaian kementerian,
- ix) Bekerjasama dengan ibu bapa, komuniti dan pihak swasta dengan lebih meluas,
- x) Memaksimumkan keberhasilan murid bagi setiap ringgit dan
- xi) Meningkatkan ketelusan untuk kebertanggungjawaban awam secara langsung

Institut Aminuddin Baki (IAB) memainkan peranan yang besar dalam aspek kepimpinan melalui penyenaian lapan elemen Pembelajaran Abad ke-21 (PAK-21). Kesemua elemen ini perlu diterapkan dalam diri kepemimpinan iaitu kepimpinan sekolah, proses PdPc, teknologi dan infrastruktur, pembangunan profesional guru, kurikulum dan pendidikan luar, persekitaran fizikal sekolah, ibu bapa dan komuniti serta hal ehwal murid dan khidmat sokongan (Mistirine Radin & M. Al-Muz-zammil Yasin, 2018). Pembelajaran PAK-21 merupakan matlamat yang terkandung dalam program TS25 iaitu memantapkan kepimpinan, memaksimumkan potensi guru dan murid menerusi peningkatan kualiti PdPc dan mengukuhkan pelibatan ibubapa, komuniti dan pihak berkepentingan demi kejayaan murid.



Transformasi pendidikan bermula dengan Gelombang 1 iaitu mengubah sistem dengan menyokong guru dan memberikan tumpuan kepada kemahiran utama, diikuti dengan Gelombang 2 iaitu memacu peningkatan sistem tersebut, dan akhir sekali menganjak kecemerlangan melalui peningkatan keluwesan operasi menerusi Gelombang 3. Pada tahun 2018, sebanyak 600 buah sekolah yang mengambil bahagian dalam program ini, dan angka ini bertambah kepada 1200 buah sekolah pada tahun berikutnya. Sehingga Mac 2022, sebanyak 8919 sekolah telah dipilih untuk terlibat dalam program TS25, dan KPM menasihatkan semua sekolah di Malaysia akan menjadi sekolah TS25 menjelang tahun 2025 (Noraziyana Md Jais & Aida Hanim A. Hamid, 2019).

Di negeri Perak pula, sebanyak 1,089 buah sekolah telah terpilih untuk menyertai program TS25 yang merangkumi kohort 1 hingga kohort 8. Kesemua sekolah ini terdiri daripada sekolah rendah dan sekolah menengah. Berikut merupakan pecahan sekolah yang terlibat mengikut 12 daerah yang terdapat di Perak.



Jadual 2.1*Senarai Sekolah TS25 di Negeri Perak Mengikut Daerah*

Daerah	Kohort 1	Kohort 2	Kohort 3	Kohort 4	Kohort 5	Kohort 6	Kohort 7	Kohort 8
Batang Padang	1	1	3	2	16	15	34	8
Manjung		1	4	4	18	25	30	19
Kerian			4	4	16	19	32	15
Kuala Kangsar	1	1	3	5	20	25	46	10
Hilir Perak	1	1	2	3	14	16	22	10
Larut Matang Selama	1	1	3	9	26	41	46	19
Hulu Perak	1	1	2	2	13	14	23	13
Perak Tengah	1	1	2	3	15	17	25	10
Kinta Utara	1	1	4	9	28	49	50	20
Kinta Selatan	1	1	2	5	14	14	33	10
Bagan Datoh			1	3	13	18	23	10
Muallim				4	8	9	18	
Jumlah	8	9	30	53	201	262	383	144

Sumber: Jabatan Pendidikan Negeri Perak (2023)



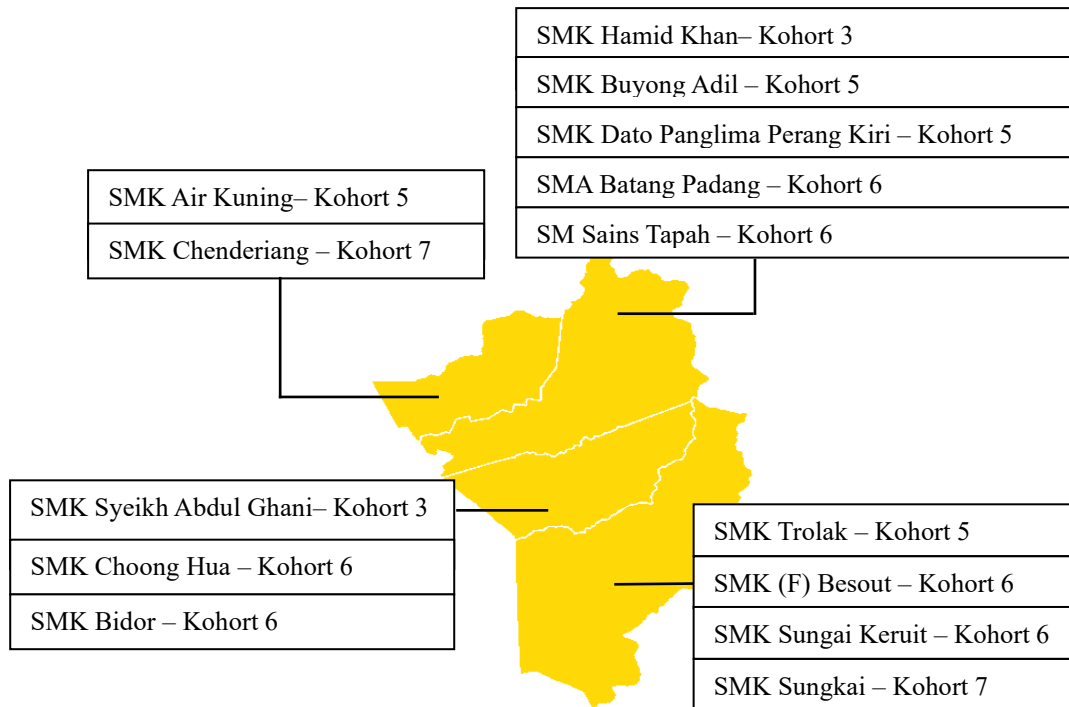
Berdasarkan Jadual 2.1, sebanyak lapan buah sekolah telah terpilih menjadi sekolah TS25 kohort 1, diikuti dengan sembilan buah sekolah yang terpilih untuk kohort 2, dan 30 buah sekolah terpilih untuk kohort 3. Bilangan sekolah yang terpilih semakin meningkat, iaitu sebanyak 53 buah sekolah untuk kohort 4, 201 buah sekolah untuk kohort 5, 262 buah sekolah untuk kohort 6, 382 buah sekolah untuk kohort 7, dan 188 buah sekolah untuk kohort 8, menjadikan jumlah sekolah yang terlibat dalam sekolah TS25 di negeri Perak sebanyak 1089 buah sekolah.

Seterusnya, untuk kategori sekolah menengah pula, sebanyak tiga buah sekolah telah terpilih untuk menyertai program TS25 untuk permulaan kohort 1 diikuti dengan empat buah sekolah untuk kohort 2 dan bertambah menjadi tujuh buah sekolah untuk kohort 3. Seterusnya, sebanyak 13 buah sekolah menengah telah terpilih untuk kohort 4 dan jumlah ini terus meningkat kepada 55 buah sekolah untuk kohort 5. Kohort 6 merupakan jumlah sekolah terbanyak yang dipilih menjadi sekolah TS25 iaitu sebanyak 120 buah manakala 35 buah sekolah dipilih untuk kohort 7. Akhir sekali sebuah sekolah dipilih untuk kohort 8. Sebanyak 14 buah sekolah menengah yang terpilih sebagai sekolah TS25 termasuk sekolah berasrama penuh dan sekolah agama bantuan kerajaan di daerah Batang Padang. Walau bagaimanapun, sekolah berasrama penuh dan sekolah agama bantuan kerajaan tidak termasuk dalam skop kajian. Rajah 2.1 menunjukkan pecahan bilangan sekolah menengah TS25 di daerah Batang Padang, Perak.



Rajah 2.1

Bilangan sekolah menengah TS25 di daerah Batang Padang, Perak



Sumber: PPD Batang Padang, Perak (2023)

2.2.1 Kajian Berkaitan Program TS25

Subban et al. (2022) telah melakukan satu kajian berkenaan dengan pelaksanaan e-pembelajaran dalam persekitaran sosial dan budaya dalam sekolah TS25 di Malaysia. Argumen utama mereka adalah guru di Malaysia masih tidak melaksanakan e-pembelajaran yang secukupnya walaupun sudah melepasi tahun 2020. Hal ini tidak selari dengan objektif wawasan tahun 2020 yang menggariskan penggunaan kemajuan teknologi dalam pendidikan. Malah, sepatutnya pelaksanaan e-pembelajaran di sekolah sudah mencapai tahap lima bintang, namun, sebaliknya hanya berada pada tahap tiga bintang kerana kekurangan pelaksanaan yang berlaku di sekolah-sekolah. Oleh itu,



objektif pertama kajian mereka ini adalah untuk memahami cabaran dan punca cabaran kepada pelaksanaan e-pembelajaran di sekolah. Hasil dapatan kajian mendapati bahawa sekolah TS25 yang dikaji oleh mereka mempunyai kemudahan infrastruktur yang terhad untuk melaksanakan PdP secara e-pembelajaran akibat daripada kekangan kewangan. Faktor kedua kegagalan pelaksanaan e-pembelajaran adalah kerana faktor kekangan masa (Subban et al. (2022)).

Program TS25 merupakan salah satu kaedah yang dilaksanakan oleh KPM untuk meningkatkan kejayaan murid dan kualiti pendidikan di sekolah. Salah satu elemen yang berkaitan adalah memastikan penggunaan amalan pengajaran yang terbaik dan berkesan dalam pendidikan Malaysia. Ini juga termaktub dalam PPPM 2013-2025 yang menekankan penggunaan elemen PAK-21 dalam pendidikan di sekolah. Zuraini Bakri (2018) telah menjalankan kajian mengenai persepsi guru terhadap kesan pelaksanaan PAK-21 dalam TS25 terhadap kualiti Pedagogi Guru dan Pembelajaran Murid di SMK Durian Tunggal, Melaka. Kajian beliau mendapati guru bersetuju bahawa pelaksanaan PAK-21 dalam TS25 dapat meningkatkan kemahiran guru dalam pedagogi. Selain itu, kajian juga mendapati bahawa pengalaman mengajar tidak mempengaruhi peningkatan kemahiran pedagogi guru. Guru juga percaya bahawa PAK-21 dalam TS25 membantu meningkatkan kualiti pembelajaran murid. Kajian juga menunjukkan terdapat beberapa perkara yang perlu diberi perhatian untuk memastikan keberkesanan PAK-21 dalam TS25.

Jamilah Sulaiman dan Siti Noor Ismail (2020) telah melakukan kajian di kalangan guru yang mengajar di sekolah TS25 Kohort 1. Kajian mereka ini memberi tumpuan kepada mengenal pasti hubungan antara kemampuan guru dengan





penggunaan kemahiran abad ke-21 dalam pendidikan. Kajian ini telah dilakukan dengan memfokuskan kepada seramai 242 guru sekolah menengah Kohort 1 TS25 di zon utara. Kajian mereka mendapati bahawa terdapat hubungan yang baik dan positif antara kemahiran guru dengan penggunaan kemahiran abad ke-21. Kajian ini juga mendapati bahawa sifat peribadi, pedagogi, profesional, teknologi maklumat dan pengurusan sekolah menjadi faktor kepada kemahiran abad ke-21 dalam kalangan guru untuk Kohort 1 TS25 dalam zon utara. Hal ini adalah penting kerana kemahiran abad ke-21 adalah merupakan antara aspek penting bagi membolehkan para guru meningkatkan kualiti pengajaran supaya selari dengan keperluan pendidikan semasa.

Hung dan Nor Azwahanum Nor Shaid (2023) telah menjalankan kajian berkaitan amalan program TS25 di kalangan guru sekolah rendah di daerah Sarikei, Sarawak. Kajian ini dilakukan untuk melihat aplikasi Modul 3: Mengetuai Pembelajaran dalam Program Transformasi Sekolah 2025 di sekolah rendah Sarikei. Kajian ini meramalkan bahawa guru perlu memiliki pengetahuan mengenai Modul 3: Mengetuai Pembelajaran dalam program TS25 dan kemahiran guru lain untuk memastikan implementasi program TS25. Ini penting untuk aspek PAK-21, Standard Kualiti Pendidikan Malaysia Gelombang 2 (SKPMG2), KBAT, Rancangan Pengajaran Harian (RPH), penilaian, objektif pendidikan, ciri-ciri keberkesanan, dan peranan guru sebagai perancang. Terdapat cabaran di sekolah rendah di daerah Sarikei, seperti kekurangan kemudahan prasarana dan kurangnya pendedahan kepada pelaksanaan program TS25.

Sementara itu, Zainab Ahmad et al. (2023) telah melakukan satu kajian berkaitan dengan tahap murid-murid daripada keluarga asnaf melalui program





transformasi sekolah. Untuk kajian ini, mereka telah menggunakan kaedah kuantitatif, analisis dokumen dan soal selidik. Responden kajian pula adalah seramai 508 orang guru dan 30 orang murid daripada keluarga asnaf. Kajian ini memfokuskan kepada tahap pengetahuan, kokurikulum dan aspek perkembangan karakter dan kerohanian murid-murid daripada keluarga asnaf tersebut. Daripada kajian yang dilakukan, keputusan menunjukkan bahawa murid-murid daripada keluarga asnaf mula memahami mengenai kemahiran yang diperlukan untuk menghadapi cabaran dalam kehidupan. Selain itu, mereka juga mula mempunyai pandangan yang positif terhadap pendidikan dan bercita-cita tinggi untuk masa hadapan mereka. Kajian ini menunjukkan bahawa program transformasi sekolah ini memberi impak kepada murid-murid.

Seterusnya, kajian telah dilakukan oleh Mokhtar et al. (2023) berkaitan penggunaan portal pembelajaran digital bagi meningkatkan penglibatan dan motivasi murid-murid dalam proses PdP. Kajian ini berpendapat bahawa pengajaran bersemuka dan pengajaran menggunakan portal atas talian adalah penting bagi memastikan anjakan ketujuh dalam PPPM 2013-2025 berkaitan dengan program TS25, yang menegaskan bahawa TMK perlu dimanfaatkan bagi meningkatkan proses PdP serta perlu dipraktikkan di sekolah. Oleh itu, kajian ini telah menggunakan seramai 152 orang murid untuk menjawab soal selidik dan tiga orang murid untuk ditemubual secara separa berstruktur. Kajian menggunakan soal selidik yang dianalisis menggunakan *Statistical Package for Social Science* (SPSS) menunjukkan bahawa motivasi murid-murid untuk belajar dengan menggunakan portal pembelajaran digital berada pada tahap yang tinggi. Melalui temu bual pula, murid-murid menyatakan bahawa portal pembelajaran digital memberikan manfaat kepada mereka dari segi motivasi untuk





belajar dan mereka berpuas hati dengan penggunaan portal pembelajaran digital (Mokhtar et al., 2023).

Satu kajian berkaitan dengan program TS25 telah dilakukan oleh Muhammad Safuan Sahak (2022). Kajian ini mempunyai objektif untuk mengukur tahap amalan kemahiran PAK-21 (yang merupakan antara elemen TS25) semasa berlakunya pandemik Covid-19 oleh guru pelatih. Kajian ini hanya memberi fokus kepada mata pelajaran Matematik sahaja dan bertujuan untuk melihat perbezaan amalan PAK-21 berdasarkan faktor seperti umur, jantina dan kawasan latihan mengajar. Seramai 92 orang guru pelatih telah dilibatkan dalam kajian ini melalui persampelan rawak mudah. Mereka terdiri daripada dua program yang berbeza iaitu program Ijazah Sarjana Muda Pendidikan Matematik dan juga program Ijazah Sarjana Muda Sains (Matematik) dengan Pendidikan. ^{ad} Dapatan kajian mendapati bahawa penggunaan kemahiran kolaborasi, komunikasi, berfikir secara kritikal dan kreativiti (kemahiran 4C) dalam sesi PdP semasa pandemik Covid-19 oleh guru pelatih berada pada tahap yang tinggi. Namun begitu, tahap penggunaan kemahiran 4C dalam sesi PdP semasa pandemik Covid-19 juga berbeza-beza mengikut jantina, namun tidak dipengaruhi oleh umur dan kawasan penempatan (Muhammad Safuan Sahak, 2022).

2.2.2 Kajian Berkaitan dengan Kepimpinan di Sekolah TS25

Satu kajian telah dilakukan untuk mengenal pasti hubungan amalan kepimpinan transformasional pengetua dan guru besar dengan kepuasan kerja guru sekolah Kohort 1 Zon Selatan. Responden seramai 465 orang telah dipilih secara rawak daripada 17





buah sekolah rendah dan menengah yang melaksanakan program TS25. Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif dan instrumen kajian soal selidik. Analisis kajian pula dilakukan dengan menggunakan analisis deskriptif dan ujian Korelasi Linear Pearson. Daripada kajian yang dijalankan, pengkaji telah mendapati bahawa tahap kepimpinan transformasional dalam kalangan pengetua dan guru besar adalah tinggi. Begitu juga dengan tahap kepuasan kerja guru yang turut mencatatkan kepuasan yang tinggi. Selain itu, kajian juga mendapati bahawa kepimpinan transformasional turut mempunyai kaitan yang signifikan dengan kepuasan kerja guru (Surayati Zainal & Mohd Yusof Abdullah, 2022).

Selain itu, terdapat kajian untuk mengenal pasti hubungan amalan kepimpinan transformasional pengetua sekolah TS25 di daerah Gua Musang dengan tahap keberkesanan sekolah. Responden seramai 162 orang telah dipilih daripada empat buah sekolah menengah TS25 di Gua Musang. Kajian yang dilakukan ini menggunakan instrumen kajian kepimpinan transformasional oleh Leithwood dan Jantzi (1999) serta instrumen keberkesanan sekolah yang pertama kali digunakan oleh Lazaridou dan Iordanidis (2011) yang telah disesuaikan dengan kajian ini. Daripada kajian yang dijalankan, pengkaji telah mendapati bahawa tahap kepimpinan transformasional dalam kalangan pengetua adalah tinggi. Selain itu, min keberkesanan sekolah juga turut mencatatkan tahap keberkesanan yang tinggi. Dapatan kajian juga mendapati bahawa kepimpinan transformasional turut mempunyai hubungan yang signifikan dengan keberkesanan guru (Mohd Zainuddin Zakaria et al., 2021).

Seterusnya, satu kajian telah dilakukan untuk mengenal pasti kepimpinan instruksional pengetua di sekolah TS25 Kohort 2. Objektif kajian ini adalah untuk





mengkaji amalan terbaik kepimpinan instruksional dua orang pengetua di sekolah TS25 Kohort 2. Responden telah dipilih untuk kajian secara sampel bertujuan dengan menggunakan kaedah temu bual dan semakan dokumen. Hal ini bermakna temu bual dan semakan dokumen ini bertujuan untuk mengesahkan responden yang sesuai. Daripada kajian yang dijalankan, pengkaji telah mendapati bahawa pengetua sebagai seorang ketua telah menunjukkan kemahiran kepimpinan instruksional apabila mereka menjalankan amalan penyelidikan dalam kalangan para guru serta menggalakkan penyertaan guru dalam seminar dan pertandingan inovasi. Hal ini sedikit sebanyak turut mempengaruhi tahap pencapaian murid-murid dalam bidang akademik dan kokurikulum. Malah, sekolah ini juga berjaya mencapai objektif mereka selama tiga tahun berturut-turut (Siti Saleha Samsuri & Azman Safii, 2023).



melaksanakan kajian untuk mengenal pasti hubungan amalan kepimpinan transformasional pengetua sekolah dengan tahap komitmen guru di sebuah Sekolah Amanah dan dua buah sekolah TS25 di daerah Lundu, Sarawak. Objektif kajian ini adalah untuk melihat tahap kepimpinan transformasional pengetua dan kaitannya dengan tahap komitmen guru dalam kalangan guru-guru sekolah menengah. Responden seramai 144 orang telah dipilih daripada populasi seramai 225 orang guru. Dapatan kajian yang berkaitan dengan nilai min, sisihan piawai, kekerapan, dan tahap peratusan pemboleh ubah ditentukan dengan menggunakan kaedah analisis deskriptif. Bagi melihat kaitan antara tahap kepimpinan transformasional pengetua dengan tahap komitmen guru, analisis korelasi Pearson telah digunakan. Daripada kajian yang dijalankan, pengkaji telah mendapati bahawa tahap kepimpinan transformasional dalam kalangan pengetua besar adalah tinggi. Selain itu, min tahap komitmen guru juga turut





mencatatkan tahap yang tinggi. Kajian juga mendapati bahawa kepimpinan transformasional turut mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen guru.

Kajian telah dilakukan untuk mengenal pasti hubungan amalan kepimpinan guru besar dan hubungannya dengan pelaksanaan program TS25 di sekolah rendah Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur. Responden seramai 350 orang telah dipilih daripada beberapa buah sekolah rendah kebangsaan di Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur. Kajian ini menggunakan kaedah pendekatan kuantitatif dan menggunakan borang soal selidik yang diedarkan kepada guru yang terlibat dengan program TS25. Analisis deskriptif telah digunakan untuk menganalisis dapatan kajian berkaitan dengan nilai min. Bagi melihat kaitan antara tahap kepimpinan pengetua dengan pelaksanaan program TS25, analisis korelasi Pearson telah digunakan. Kedua-dua analisis deskriptif dan ujian korelasi Pearson telah dikira menggunakan perisian SPSS. Daripada kajian yang dijalankan, pengkaji telah mendapati bahawa tahap kepimpinan dalam kalangan guru besar adalah tinggi. Selain itu, min tahap keberkesanan pelaksanaan program TS25 turut mencatatkan min yang tinggi. Akhir sekali, kajian juga mendapati bahawa tahap kepimpinan guru besar mempunyai hubungan yang signifikan dengan tahap keberkesanan pelaksanaan program TS25 di sekolah rendah Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur (Chau & Norfariza Mohd Radzi, 2023).

Fung dan Azlin Norhaini Mansor (2022) telah menjalankan kajian untuk mengenal pasti hubungan amalan kepimpinan transformasional pengetua dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru di sekolah TS25 semasa pandemik Covid-19. Responden terdiri daripada seramai 252 orang yang dipilih secara persampelan rawak yang melibatkan populasi seramai 728 orang guru yang terdapat di Kuching,





Sarawak semasa pandemik Covid-19. Kajian ini menggunakan kaedah pendekatan kuantitatif dan menggunakan borang soal selidik yang diedarkan kepada guru yang terlibat dengan program TS25. Analisis deskriptif telah digunakan untuk menganalisis dapatan kajian berkaitan dengan nilai min, manakala analisis inferensi digunakan untuk menerangkan mengenai hubungan antara pemboleh ubah. Bagi melihat kaitan antara tahap kepemimpinan transformasional pengetua dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru di sekolah TS25 semasa pandemik Covid-19, analisis korelasi Pearson telah digunakan. Daripada kajian yang dijalankan, pengkaji telah mendapati bahawa tahap min untuk kepemimpinan transformasional dalam kalangan pengetua adalah tinggi. Selain itu, min bagi kepuasan kerja guru di sekolah TS25 semasa pandemik Covid-19 juga mencatatkan min yang tinggi. Akhir sekali, kajian juga mendapati bahawa kepemimpinan transformasional pengetua mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja guru di sekolah TS25 semasa pandemik Covid-19.



Sementara itu, kajian oleh Mohamad RASHIQ Mohamad Noh et al. (2021) mengenai tahap kompetensi kepemimpinan guru besar bagi program TS25 di sekolah rendah daerah Sabak Bernam. Responden terdiri daripada 90 orang guru besar yang dipilih secara persampelan bertujuan di kalangan guru besar di sekolah rendah Sabak Bernam. Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan menggunakan borang soal selidik yang diedarkan kepada guru besar yang terlibat dengan program TS25. Kajian ini menunjukkan bahawa terdapat kaitan yang signifikan antara amalan kepemimpinan guru besar dan juga komitmen guru sekolah rendah di daerah Sabak Bernam. Dapatan kajian ini disifatkan sebagai memenuhi keperluan kompetensi yang diperlukan oleh seseorang yang bergelar guru besar di sekolah rendah. Hal ini bagi memastikan prestasi





yang terbaik daripada pihak pentadbiran dan pencapaian murid yang cemerlang dapat dicapai oleh sekolah berkenaan.

2.3 Kesediaan Perubahan Guru

Sistem pendidikan di seluruh dunia mengalami perubahan yang pesat. Begitu juga dengan sistem pendidikan di Malaysia. Hal ini bertujuan untuk memastikan rakyat Malaysia dapat bersaing di pentas antarabangsa. Oleh itu, guru-guru memerlukan persediaan dalam menentukan keberhasilan pembaharuan yang dilaksanakan dalam pendidikan Malaysia. Hal ini kerana PdPc merupakan satu usaha yang sukar, dilakukan sepanjang hayat, dan sentiasa mengalami perubahan.



Pengkaji antarabangsa seperti Herawati et al. (2022) mendapati bahawa kesediaan guru terhadap perubahan memberi impak besar kepada kecekapan kerjaya mereka. Hal ini menunjukkan keinginan untuk berubah merupakan kunci utama untuk meningkatkan kecekapan. Selain itu, pada abad ke-21, teknologi dianggap sebagai instrumen luar biasa yang digunakan untuk meningkatkan dan mengubah suai persekitaran pembelajaran. Kebolehan literasi digital adalah satu kemestian untuk menjamin bahawa teknologi digunakan untuk meningkatkan pendekatan pendidikan berkualiti tinggi.

Alat pengajaran yang paling berkesan pada abad ke-21 ialah guru yang mahir dalam menggunakan teknologi digital (Boholano, 2017). Malahan, menurut O'Neal et al. (2017), guru-guru mengetahui dan menyokong perubahan pendidikan ke arah





pendidikan abad ke-21, namun kekangan seperti peralatan yang rosak, kekurangan sokongan teknikal, kekurangan latihan dan kekurangan masa membantutkan usaha mereka untuk melakukan perubahan. Mereka juga turut melahirkan rasa kebimbangan seandainya anak-anak murid lebih mengetahui kemahiran abad ke-21 terutamanya dari segi teknologi berbanding mereka.

Kajian yang dilakukan oleh pengkaji Malaysia, seperti yang dilakukan oleh Lai et al. (2021) menunjukkan bahawa guru-guru sekolah kebangsaan di Semenanjung Malaysia bersedia untuk menerima perubahan walaupun mereka tidak selesa dan tidak seronok dengan perubahan yang dilaksanakan di sekolah. Sementara itu, Al-Awidi dan Aldhafeeri (2017) menyatakan dapatan kajian menunjukkan tahap kesediaan guru-guru dalam menggunakan kurikulum digital baharu berada pada tahap sederhana. Menurut mereka lagi, guru-guru yang berpengalaman kurang bersedia melaksanakan kurikulum digital berbanding guru-guru baharu. Hal ini selari dengan penemuan Nur Hawa Hanis Abdullah dan Ghazali Darusalam (2018) dalam kajian mereka yang mendapati guru Sejarah mempunyai tahap kesediaan yang sederhana untuk melaksanakan KBAT dalam PdPc mereka. Guru yang berpengalaman mempunyai tahap kesediaan pengetahuan yang lebih baik dalam melaksanakan KBAT. Sementara itu, pengurusan bilik darjah yang berkesan merupakan antara syarat yang perlu untuk pembangunan pendidikan negara pada abad ke-21. Hasil kajian mendapati bahawa guru-guru telah melaksanakan pengurusan bilik darjah pada tahap yang tinggi. Mereka menunjukkan komitmen yang tinggi dan bertanggungjawab dalam merancang, mengawal, dan memimpin aktiviti dalam bilik darjah (Jaggil Apak & Muhammad Suhaimi Taat, 2018).





2.3.1 Kesiediaan Perubahan Guru dalam Kemahiran TMK

Seluruh warga dunia kini menggunakan teknologi dalam kehidupan seharian, termasuk dalam dunia pendidikan. Perkembangan TMK bukan hanya membawa perubahan dalam kehidupan harian seseorang, tetapi juga membawa perubahan dalam bidang pendidikan. TMK merupakan mekanisme untuk memudahkan pengajaran dan persekitaran pembelajaran (Idarwana Hasin & M. Khalid M. Nasir, 2021). Selaras dengan itu, dalam PPPM 2013-2025, TMK perlu dimanfaatkan demi meningkatkan kualiti pendidikan di Malaysia (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013).

Peranan guru juga telah berubah mengikut peredaran masa. Jika dahulu, guru berperanan sebagai penyampai ilmu tetapi kini guru berperanan sebagai pemudahcara ketika berada di dalam kelas. Hal ini membolehkan guru bekerja secara bebas sama ada secara individu mahupun berkumpulan. Menurut Ainul Hayat Abdul Rahman et al. (2021), guru perlu melengkapkan diri dengan pengetahuan dan penggunaan teknologi terkini untuk diimplementasikan semasa proses PdPc. Hal ini kerana menerusi TMK, guru dapat mempelbagaikan kaedah penyampaian dan pengajaran. Bahan-bahan interaktif yang menggunakan bahan visual grafik, teks, muzik, video dan animasi mampu menarik minat murid seterusnya menambah kefahaman murid terhadap sesuatu konsep (Thulasimani, 2014). Hal ini turut disokong oleh Noradilah Abdul Wahab et al. (2020) bahawa TMK mampu mewujudkan suasana pembelajaran yang lebih berkesan dan realistik dan dapat melahirkan murid yang celik TMK. Pengajaran tradisional melalui cara *chalk and talk* tidak mampu menarik minat murid dan murid akan menjadi bosan kerana hanya wujud komunikasi sehalu. Hal ini menghalang mereka daripada





menyuarakan pendapat mereka dan tidak mampu melahirkan murid yang berfikiran kritis dan kreatif (Ani Omar, 2016).

TMK juga bertujuan untuk memudahkan komunikasi. Hal ini kerana guru-guru dan murid boleh berinteraksi di tempat yang berbeza sama ada untuk menghantar maklumat, menerima maklumat, dan berkongsi maklumat menggunakan TMK (Zakaria et al., 2017). Hal ini membolehkan murid mengakses pendidikan walaupun tidak berada di lokasi yang sama dengan guru. Justeru, hasrat KPM yang terkandung dalam PPPM 2013-2025 iaitu 100% enrolmen merentas semua peringkat daripada prasekolah hingga menengah atas dapat direalisasikan lantaran kemahiran penggunaan TMK guru-guru membolehkan murid-murid mengakses pendidikan tanpa halangan (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013).



Dapatan kajian Arif Aminullah et al. (2019) menunjukkan bahawa guru mempunyai sikap positif terhadap penggunaan ICT dalam pengajaran Bahasa Inggeris. Namun, mereka menghadapi cabaran seperti kekurangan peralatan, keterbatasan kemahiran, dan kurangnya sokongan institusi. Justeru, usaha perlu dilakukan untuk meningkatkan infrastruktur sekolah serta memperkasa pengetahuan dan kompetensi guru dalam penggunaan ICT. Begitu juga dengan kajian yang dijalankan oleh Bindu (2017) berdasarkan temu bual yang dijalankan menunjukkan pengetahuan guru dalam TMK yang digunakan di dalam bilik darjah adalah begitu terhad. Tambahan pula, guru-guru tidak didedahkan dengan penggunaan TMK di bilik darjah menyebabkan guru-guru kurang bersedia menggunakan TMK. Hal ini dibuktikan apabila guru yang tidak menghadiri kursus berkaitan TMK berasa lebih bimbang tentang penggunaan TMK dalam bilik darjah berbanding guru-guru yang telah mengikutinya (Semerci & Aydın,





2018). Sareen (2019) juga menyatakan bahawa guru yang cekap menggunakan TMK akan berasa yakin dan positif serta boleh mengaplikasikan penggunaan TMK di dalam bilik darjah.

Terdapat sebilangan guru yang menunjukkan sikap negatif terhadap penggunaan TMK dalam proses PdPc. Hal ini dibuktikan menerusi temu bual guru-guru di Haryana, India. Sebahagian daripada mereka menolak penggunaan TMK dalam proses pengajaran mereka kerana mereka beranggapan TMK tidak dapat menggantikan peranan guru dan tidak dapat meningkatkan proses pembelajaran guru. Oleh itu, mereka lebih suka menggunakan pengajaran secara tradisional (Beri & Sharma, 2019). Hal ini turut disokong oleh Muhammad Zulazizi Mohd Nawi dan Azmil Hashim (2020) yang mendapati guru-guru tidak menggemari penggunaan teknologi multimedia di dalam kelas. Hal ini kerana mereka beranggapan kaedah tradisional masih sesuai digunakan pada masa ini kerana lebih mudah untuk diimplementasikan di dalam kelas. Pendapat yang sama turut diutarakan oleh peserta kajian menerusi kajian yang dijalankan oleh (Saiful Adli et al., 2021) yang menyatakan bahawa guru-guru terutama guru-guru bidang kemanusiaan kurang berminat dengan kaedah yang baru dan menyebabkan kaedah pengajaran berunsurkan teknologi tidak dapat dilaksanakan. Antara penjelasan pemimpin guru iaitu:

“another thing is attitude cikgu...yang ada masalah cikgu-cikgu kemanusiaan...kerana orang seni,” (Saiful Adli et al., 2021)

Sebaliknya, guru-guru dapat menerima penggunaan TMK dan akan membiasakan diri dengan penggunaannya jika diberikan motivasi dan dorongan daripada pihak pengurusan, latihan serta sokongan taktikal. Hal ini dibuktikan dengan





dapatan kajian oleh Beri dan Sharma (2019) yang menunjukkan bahawa guru-guru kurang motivasi dan semangat terhadap penggunaan alat TMK. Begitu juga dengan kajian Iywon dan Nurfaradilla Mohd Nasri (2020) mendapati guru-guru kurang mendapat sokongan TMK daripada pihak atasan sekolah di luar bandar menyebabkan tahap kesediaan guru-guru dalam penggunaan TMK adalah rendah berbanding guru-guru di bandar. Hal ini bertentangan dengan kehendak KPM iaitu 50% pengurangan dalam jurang pencapaian bandar dan luar bandar (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013).

Perkembangan pesat dunia TMK memerlukan perubahan dalam sistem pendidikan. Justeru, guru-guru perlu sentiasa cakna akan perubahan ini dan sentiasa bersama-sama meneroka perkembangan tersebut agar dapat diaplikasikan di sekolah (Nordin & Bacotang, 2021). Guru-guru juga perlu melengkapkan diri dengan ilmu berkaitan TMK kerana dapat meningkatkan keupayaan guru dalam melaksanakan pengajaran dan meningkatkan kefahaman murid ke peringkat yang tertinggi. Penerimaan TMK dalam kalangan guru dan tahap kesediaan penggunaan TMK oleh guru-guru mempunyai hubungan yang positif. Jika guru-guru dapat menerima kaedah pengajaran menggunakan TMK, maka guru-guru lebih bersedia untuk menggunakannya (Sobri Shuib et al., 2021).

2.3.2 Kesediaan Perubahan Guru dalam Tuntutan Kerja

Profesion keguruan merupakan satu pekerjaan profesional. Hal ini memerlukan mereka akur dengan tanggungjawab mereka yang bukan sahaja terhad di dalam bilik darjah,





malah turut melaksanakan tanggungjawab mereka di luar bilik darjah termasuklah komuniti setempat. Sebagai seorang yang profesional, guru mesti memikul tanggungjawab tersebut dengan penuh dedikasi tanpa ingkar (Pacaol, 2021). Tugas seorang guru bukan hanya melaksanakan aktiviti pengajaran di bilik darjah, malah turut merangkumi pelbagai aktiviti termasuklah aktiviti pentadbiran dan penyediaan dokumentasi. Menurut Arzizul Antin dan Dg Norizah Ag Kiflee (2018), tugas guru boleh dibahagikan kepada dua iaitu tugas akademik dan tugas bukan akademik. Hal ini turut dinyatakan oleh Syed Kamaruzaman Syed Ali et al. (2017), iaitu guru bukan sahaja perlu membuat tugas sebelum, semasa dan selepas aktiviti pengajaran, malah turut dikehendaki melakukan tugas-tugas perkeranian dan pendokumentasian seperti mengisi borang, menyediakan minit mesyuarat, menyelaras program sekolah, mengisi data dan sebagainya.



Tuntutan kerja pada masa sekarang menunjukkan peningkatan yang menyebabkan guru-guru dibebankan dengan tugas-tugas perkeranian dan pendokumentasian. Rouch et al. (2019) menyatakan dua pertiga dari masa guru digunakan untuk melaksanakan aktiviti-aktiviti selain mengajar. Hasil kajiannya menunjukkan pertambahan tugas-tugas pentadbiran dalam sektor pendidikan yang menyumbang kepada peningkatan beban tugas sejak beberapa tahun belakangan ini. Hal ini turut diakui oleh Siddiqui dan Ahamed (2020). Menurut mereka, guru hanya mempunyai masa yang terhad untuk melakukan semua perkara yang perlu mereka lakukan dalam sehari. Hal ini termasuk mengambil kehadiran, menyemak bahan dan mengenali murid. Kajian mendapati kebanyakan guru tidak mempunyai perancangan yang baik untuk beralih daripada satu aktiviti kepada aktiviti yang lain. Pertambahan tugas guru disebabkan dua kemungkinan iaitu kewujudan tugas baharu bagi





menggantikan tugas yang lama dan penambahan tugas baharu bersama-sama tugas lama (Pacaol, 2021).

KPM telah berusaha membangunkan sistem perisian bagi memudahkan guru-guru mengisi data dan membuat pelaporan. Guru boleh mengakses dan memuat naik data tanpa mengira masa dan lokasi serta mengikut keselesaan guru-guru. Walau bagaimanapun, sistem perisian yang digunakan dikatakan agak kompleks dan menyusahkan guru-guru. Contohnya, guru perlu memuat turun bukti untuk disimpan dan ini mengambil masa yang agak lama serta pengisian data secara berulang-ulang (Erich, 2018). Hasil kajian beliau juga menunjukkan bahawa guru-guru bekerja sehingga lewat malam di rumah dan ada ketikanya melakukan tugas-tugas bukan akademik semasa hujung minggu. Hal ini kerana guru mempunyai kekangan masa di sekolah yang memaksa mereka melakukan tugas-tugas tersebut di luar waktu persekolahan dan menyebabkan masa rehat mereka terhad (Suhaimi Kamarudin & Muhamad Suhaimi Taat, 2020). Hal ini disokong oleh Wahyudi et al. (2018), iaitu kebanyakan pertambahan kerja disebabkan oleh kerja pentadbiran dalam pengumpulan data menggunakan sistem pengumpulan data. Kanafadzi dan Khairul Azhar Jamaluddin (2021) dalam kajian mereka menyatakan ramai guru yang mengalami tekanan menyebabkan mereka tidak mampu mengikuti perubahan pendidikan ekoran daripada lambakan pekerjaan. Tambahan pula, mereka turut menerima tekanan daripada pihak sekolah, rakan sekerja, murid-murid, dan komuniti setempat yang mengharapkan sesuatu yang cemerlang daripada mereka.

Selain itu, kurikulum sekolah juga turut mengalami perubahan dan penambahbaikan. Hal ini bagi memastikan kualiti kurikulum negara setanding dengan





kurikulum antarabangsa. Walau bagaimanapun, penambahbaikan ini dilihat menambahkan beban kepada guru-guru. Kajian oleh Suriana Ismail (2012) mendapati guru-guru beranggapan perubahan kurikulum dilihat sebagai penambahan beban tugas dan tanggungjawab mereka. Hal ini akan menjadikan guru-guru tertekan dan menyebabkan tingkah laku guru menjadi negatif. Hal ini juga selari dengan kajian Mohd Nazri Abdul Rahman dan Wan Nurul Baizura Wan Mohamad Noor (2018) iaitu:

“...Kerja cikgu dan PPM semakin bertambah-tambah... kena sediakan Rancangan Pengajaran Harian lepas tu buat Bahan Bantu Belajar, lepas mengajar kena kemas balik. Pilih dan tampal hasil kerja murid kat ruang pameran, susun semula bahan bantu mengajar yang digunakan murid-murid, kalau rosak, baiki dan baru boleh simpan. Makin banyak laa keje..” (Guru E; T1:22-24)

“.. selalu terpaksa balik pukul 3 atau 4 petang sebab nak semak, buat penilaian murid kemudian rancang pengajaran untuk esok, sedia bahan... banyak laa lagi” (Guru K; T2:8-10)



2.4 Kepimpinan

Definisi dan konsep mengenai kepimpinan berubah-ubah mengikut peredaran zaman. Antara konsep kepimpinan yang awal adalah berkaitan dengan penguasaan seseorang. Sebagai contoh, kepimpinan didefinisikan sebagai kemampuan untuk membuatkan orang bawahan patuh, menghormati, setia dan bekerjasama dengan seseorang pemimpin (Moore, 1927). Kemudian, semasa era 1950-an, kepimpinan ditakrifkan dalam bentuk pengaruh ke atas aktiviti-aktiviti organisasi dan bukannya dalam bentuk pengaruh ke atas individu (Stodgill, 1950). Kepimpinan juga menerangkan mengenai satu hubungan antara pemimpin dengan orang bawahan yang berkongsi satu matlamat bersama-sama. Selain itu, kepimpinan juga dinilai dari segi keberkesanan kepimpinan





tersebut dalam proses mencapai matlamat bersama mereka. Menjelang abad ke-21, kepimpinan dikaitkan dengan beberapa aspek yang melangkaui bidang. Antaranya ialah ketulenan kepimpinan dan aplikasi kepimpinan mereka (George, 2003), kepimpinan beretika yang melihat cara kepimpinan berlaku dalam aktiviti dan komunikasi bersama pekerja (Brown et al., 2005) serta aspek kepimpinan kerohanian yang menggunakan nilai dan kemahiran tertentu untuk memotivasikan orang bawahan (Fry, 2003; Northouse, 2021).

Kepimpinan merupakan satu proses pengaruh sosial yang telah berkembang dan melibatkan pelbagai jenis perkara dan fenomena yang memiliki elemen merentas bidang dan tidak hanya terhad kepada satu elemen sahaja. Sebagai contoh, kini kepimpinan sering kali dikaitkan dengan elemen digital. Kepimpinan tidak lagi melibatkan hanya proses secara bersemuka, malah turut melibatkan elemen seperti komunikasi secara maya dan penggunaan teknologi yang mempunyai kelebihan kepada kepimpinan (Banks et al., 2022).

By (2021) mencadangkan supaya kepimpinan difahami melalui Kanta Kepimpinan Telos atau *Telos Leadership Lens* (TLL). Sudut pandangan ini menyatakan bahawa kepimpinan adalah merupakan tanggungjawab sekelompok manusia yang ramai dan bukannya tanggungjawab sekelompok yang kecil. Selain itu, kepimpinan juga perlu dilihat sebagai satu usaha untuk mencapai satu matlamat secara kolektif. Tujuan dan matlamat kepimpinan juga perlulah dipandu oleh nilai kebaikan sejagat.

Kepimpinan juga adalah penting untuk sesebuah organisasi kerana kepimpinan menggalakkan budaya inovasi. Disebabkan hal ini, seseorang pemimpin memainkan





peranan yang penting, terutamanya dalam revolusi industri 4.0. Kemahiran yang diperlukan daripada seseorang pemimpin dibahagikan kepada empat kemahiran. Empat kemahiran ini adalah kemahiran kognitif, kemahiran perniagaan, kemahiran interpersonal, dan kemahiran strategi. Setiap empat jenis kemahiran ini mempunyai beberapa subkemahiran yang berbeza. Kemahiran kognitif terbahagi kepada kemahiran bertutur, kemahiran pendengaran aktif, kemahiran menulis, kemahiran membaca, kemahiran pembelajaran aktif, dan kemahiran pemikiran kritis. Kemahiran perniagaan pula melibatkan kemahiran analisis operasi, kemahiran pengurusan sumber manusia, kemahiran pengurusan sumber kewangan, dan kemahiran pengurusan sumber barangan.

Seterusnya, kemahiran interpersonal melibatkan kemahiran seperti kemahiran kepekaan sosial, kemahiran koordinasi, kemahiran rundingan, dan kemahiran desakan.

Kemahiran strategik yang perlu dimiliki oleh seseorang pemimpin adalah kemahiran mencari visi, kemahiran memiliki persepsi sistem, kemahiran memahami penilaian sistem, kemahiran mengenal pasti kesan dari atas ke bawah, kemahiran mengenal pasti punca masalah, kemahiran mengenal pasti masalah, dan kemahiran menentukan penyelesaian (Guzman et al., 2020). Keempat-empat kemahiran ini adalah penting dalam menggalakkan budaya inovasi dalam sesebuah organisasi kerana pemimpin yang mempunyai kemahiran kognitif, kemahiran perniagaan, kemahiran interpersonal dan kemahiran strategik akan dapat menyediakan input yang sesuai kepada pekerja bawahannya untuk menjadi inovatif. Pemimpin akan dapat memberikan input kepada pekerja bawahan mengenai cara kerja dan inovasi yang bersesuaian dengan peredaran zaman yang terkini sekiranya mereka memiliki kemahiran kognitif yang baik. Kemahiran perniagaan pula penting bagi seorang pemimpin supaya mereka dapat





mempunyai kawalan terhadap gerak kerja pekerja bawahannya dalam melakukan tugas dengan menggunakan inovasi yang bersesuaian. Dengan kemahiran interpersonal, seorang pemimpin dapat mengenal pasti suasana sebenar seperti cabaran dan halangan yang wujud dalam kalangan pekerja di bawahnya dalam menggunakan inovasi di tempat kerja. Kemahiran strategik pula akan membantu pemimpin untuk menggalakkan inovasi kerana mereka akan dapat mengenal pasti kesan inovasi dari atas ke bawah dan menggunakan kemahiran mengenal pasti punca masalah, dan menentukan penyelesaian yang berkaitan dengan inovasi dalam organisasi.

Menurut kajian literatur pengkaji terdahulu seperti Nurlaili Abd Wahab dan Mohd Yusof Abdullah (2019) serta Ronquillo (2011), prestasi dan perubahan sesebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh kepimpinan ketua organisasi. Kesukaran dalam melaksanakan perubahan dipengaruhi oleh gaya kepimpinan. Kakitangan organisasi merupakan halangan terbesar untuk melaksanakan perubahan. Gaya kepimpinan dalam syarikat mempengaruhi pelaksanaan perubahan terutamanya dalam kalangan kakitangan organisasi. Kesiediaan untuk perubahan berkait secara langsung dengan peranan pemimpin dalam mempengaruhi tingkah laku kakitangan. Pemimpin yang berkesan merupakan pemimpin yang mempunyai visi dan matlamat organisasi yang jelas dan mampu berkongsi dengan pekerja bawahan. Selain itu, Hughes (2009) menyatakan bahawa pemimpin berkesan juga berani membuat keputusan dengan jelas dan tegas demi kepentingan organisasi. Definisi ini selari dengan Murray dan Chua (2015) serta Romzi Ationg et al. (2021) iaitu kepimpinan merupakan proses pengaruh interaktif iaitu sebahagian pekerja menerima seseorang sebagai ketua untuk bersama-sama mencapai matlamat organisasi. Selain itu, seorang pemimpin berupaya memainkan peranannya dengan berkesan dan melaksanakan sikap-sikap kepimpinan





yang baik dan tidak hanya bergantung kepada jawatan semata-mata. Hal ini bagi memastikan organisasi yang cemerlang dapat diwujudkan (Norazizah Che Mat et al., 2017). Menurut Hao dan Yazdanifard (2015) pula, kepimpinan lebih berfokus kepada membimbing pekerja dan memimpin mereka ke arah matlamat yang dikehendaki oleh organisasi selain memberi motivasi kepada mereka untuk menyelesaikan tugas mereka.

Selanjutnya, seorang pemimpin yang berkesan mempunyai pelbagai ciri kepimpinan seperti mempunyai disiplin diri, mengambil berat hal ehwal pekerja, mempunyai tahap kesabaran yang tinggi, sentiasa berlaku adil, pembelajaran secara berterusan, bijak serta mempunyai sikap peka sebagai seorang pentadbir (Yaacob, 2019). Kepimpinan bukan sahaja untuk mencapai matlamat yang ditetapkan semata-mata, malah kepimpinan boleh mengubah suai atau menambah sesuatu yang baharu dan sesuai mengikut situasi atau keperluan yang pada akhirnya dapat mewujudkan ikatan dengan semua pekerja di tempat kerja (Muhammad Abid Malik & Sameen Azmat, 2019). Menurut mereka lagi, kepimpinan merupakan tanggungjawab bersama dan bukan hanya digalas oleh ketua sahaja. Hal ini selari dengan Rosari (2019) yang menyatakan bahawa ada ketikanya pengikut bertukar tempat menjadi pemimpin. Dengan mengambil contoh di universiti iaitu pensyarah dan pelajar bersama-sama menjadi pemimpin. Pelajar akan menjadi pengikut kepada pensyarah di kelas dan mereka boleh berubah menjadi pemimpin apabila mempengaruhi pensyarah untuk meningkatkan kualiti pendidikan dan perkhidmatan di universiti.

Seterusnya, kepimpinan dalam Islam juga mempunyai persamaan dengan kepimpinan konvensional. Walau bagaimanapun, kepimpinan dalam Islam lebih





berlandaskan sumber daripada Al-Quran dan Sunah serta turut dilengkapi dengan kepentingan kerohanian, nilai agama dan hubungan sesama manusia (Khaliq Ahmad & Fontaine, 2011). Terdapat lima ciri kepimpinan yang perlu ada dalam pemimpin Islam iaitu ketakwaan, rendah hati, tanggungjawab sosial, pembangunan sendiri, dan rundingan bersama (Ali Mohammad, 2010). Ketakwaan merupakan asas kepada kepimpinan Islam. Hal ini akan memastikan pemimpin mempunyai nilai moral dan etika yang tinggi. Ketakwaan yang terdapat dalam diri pemimpin akan membuatkan mereka dipercayai dan dihormati oleh para pengikut. Pemimpin yang diperlukan oleh pengikut harus mempunyai sikap kerendahan hati. Hal ini mengelakkan mereka daripada menunjukkan kuasa ketika memimpin. Selain itu, seorang pemimpin bertanggungjawab sepenuhnya ke atas kesejahteraan pengikutnya. Kebajikan dan keperluan pengikutnya sentiasa diutamakan melebihi keperluan dan kebajikan pemimpin itu sendiri. Seterusnya, seseorang pemimpin perlu sentiasa memperbaiki diri dan mengenal pasti misi organisasi dan berusaha untuk mencapai misi tersebut. Akhir sekali, pemimpin akan membuat sesuatu keputusan setelah mengambil kira nasihat kakitangannya dan meneliti semua pandangan mereka. Keputusan yang betul dan tepat akan diperoleh jika pemimpin berbincang dengan pekerja mereka.

Menurut kajian Quah dan Jamilah Ishak (2017), terdapat hubungan yang signifikan antara kesediaan untuk berubah dalam kalangan staf di Kolej Komuniti Sungai Petani dengan pengurusan dan pentadbiran yang dilaksanakan oleh pihak pengurusan kolej berkenaan. Hal ini selari dengan dapatan kajian oleh Elly Noer (2019), di mana kepimpinan strategik mempunyai pengaruh yang positif terhadap perubahan sesebuah organisasi. Hal ini dibuktikan apabila kepimpinan strategik dapat membawa kepada perubahan jika diterapkan kepada program pengajian sedia ada.





Kajian yang dijalankan di Hospital Islam Lumajang juga menunjukkan terdapat hubungan positif antara gaya kepimpinan dengan komitmen organisasi. Hal ini disebabkan oleh gaya kepimpinan yang memberi impak positif terhadap komitmen organisasi di hospital tersebut (Rozila Md Yusof & Jamalullail Abdul Wahab, 2019).

Selain itu, pemimpin yang baik akan dapat memastikan persekitaran kerja yang positif. Pekerja akan memberikan komitmen yang terbaik dalam mencapai matlamat organisasi sekiranya pemimpin memiliki ciri-ciri pemimpin yang baik. Pemimpin akan mencari kelemahan organisasi dan sentiasa melakukan penambahbaikan (Nedovic et al., 2013). Kepimpinan berkesan penting dalam mengurus perubahan kerana perubahan juga perlu dilakukan bagi memastikan keberadaan sesebuah organisasi dalam industri. Terdapat pekerja yang tidak selesa dengan perubahan dan menafikan keperluan perubahan. Oleh itu, kepimpinan boleh menjadi faktor untuk memotivasikan pekerja dan menggalakkan pekerja untuk melakukan perubahan serta memastikan organisasi dapat disesuaikan dengan peredaran zaman (Hao & Yazdanifard, 2015). Jika pemimpin mempunyai hubungan yang baik dengan pekerja, kecekapan pekerja akan dapat dimaksimumkan. Dalam nada yang sama, Nanjundeswaraswamy dan Swamy (2014) menyatakan bahawa gaya kepimpinan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja adalah saling bergantung. Hal ini menjadikan gaya kepimpinan turut mempengaruhi kualiti kerja pekerja. Gaya kepimpinan yang betul akan meningkatkan kualiti pekerjaan dan sebaliknya. Inovasi organisasi akan terhasil apabila kepimpinan mampu mendorong pekerja untuk berkomunikasi dan berkongsi idea antara satu sama lain seterusnya memimpin mereka ke arah yang betul bagi mencapai misi dan visi organisasi.





2.5 Gaya Kepimpinan

Menurut Norhapizah Mohd Burhan dan Suhanom Mohd Zaki (2008), gaya kepimpinan lebih memfokuskan kepada pendekatan dan tingkah laku pemimpin dalam melaksanakan kepimpinan mereka. Sesebuah organisasi perlu mempunyai pemimpin yang berkesan yang mampu memahami segala masalah berkaitan perubahan persekitaran. Pemimpin perlu tahu gaya kepimpinan yang boleh mempengaruhi pekerja mereka seterusnya mempengaruhi prestasi kerja mereka. Gaya kepimpinan yang digunakan oleh pemimpin akan memberi pengaruh positif atau negatif kepada pekerja mereka (Sethuraman & Suresh, 2014). Pemilihan gaya kepimpinan bergantung kepada situasi dan personaliti pemimpin. Pemimpin boleh membentuk gaya kepimpinan dan hal ini membantu mereka mencapai matlamat organisasi. Begitu juga, dengan dapatan kajian yang dijalankan oleh Khajeh (2018) yang menyatakan bahawa gaya kepimpinan berkait rapat dengan prestasi organisasi dan turut memberi impak terhadap komitmen pekerja. Hal ini juga selari dengan kajian oleh (Wen et al., 2019). Pemimpin yang tidak berani melakukan perubahan akan mewujudkan tekanan yang membawa kepada matlamat jangka pendek. Sebaliknya, pemimpin yang dapat membina kepercayaan dan bersikap terbuka mampu menghadapi cabaran dan perubahan menerusi perkongsian maklumat.

Dalam beberapa tahun belakangan ini, banyak kajian berkaitan gaya kepimpinan yang telah dijalankan oleh para penyelidik. Contohnya, Hiregoudar dan Vani (2018) menyatakan bahawa terdapat pelbagai gaya kepimpinan yang menjurus kepada pemimpin yang baik dan ramai yang mempunyai beberapa sifat yang sama. Kualiti kepimpinan yang dipilih akan membantu mereka dalam kemahiran dan teknik



yang sesuai dan seterusnya berjaya mencapai visi sesebuah organisasi. Antara gaya kepimpinan yang sering dijadikan kajian ialah gaya kepimpinan transformasional, gaya kepimpinan instruksional, gaya kepimpinan transaksi, gaya kepimpinan autokratik, gaya kepimpinan demokratik dan gaya kepimpinan laissez-faire (Baharuzaini Baharin et al., 2016; Bass & Riggio, 2006). Jadual 2.2 menunjukkan definisi bagi setiap gaya kepimpinan tersebut.

Jadual 2.2

Definisi Gaya Kepimpinan

Gaya Kepimpinan	Definisi
Transformasional	<p>Kepimpinan transformasional merangsang kakitangan dan menyediakan keperluan mereka. Pemimpin transformasional menggalakkan sikap kerjasama antara semua kakitangan bagi mencapai matlamat organisasi (Korejan & Shahbazi, 2016).</p> <p>Pemimpin transformasional mempunyai kebolehan menyelesaikan masalah dengan menggunakan rangsangan intelek. Mereka menggalakkan perkongsian idea dan penyelesaian masalah bagi meningkatkan produktiviti (Lai et al., 2020)</p>
Instruksional	<p>Kepimpinan instruksional lebih berfokus kepada pembelajaran murid dan kurikulum sekolah. Semua pekerja bersama-sama mencapai matlamat organisasi dengan matlamat yang jelas. Pemimpin instruksional memantau dan turut hadir dalam pelbagai aktiviti di sekolah yang melibatkan guru dan murid bagi tujuan inovasi dan penambahbaikan (Hallinger, 2005).</p> <p>Kepimpinan instruksional turut melibatkan semua pihak sama ada guru di sekolah mahupun komuniti di luar sekolah. Hal ini dapat mewujudkan persekitaran pembelajaran dan bersama-sama menyumbang kecekapan dan kesedaran terhadap pembelajaran murid-murid (Chen, 2017)</p>
Transaksional	<p>Kepimpinan transaksi menggalakkan pekerja mengikut arahan melalui ganjaran atau hukuman. Ganjaran diberikan kepada pekerja jika mereka mencapai sasaran yang ditetapkan.</p>

Gaya Kepimpinan	Definisi
	<p>Sebaliknya, hukuman akan diberikan kepada pekerja jika hasilnya tidak mencapai matlamat (Umme et al., 2015).</p> <p>Kepimpinan transaksional juga menjadi motivasi kepada pekerja. Hal ini kerana pekerja akan bekerja dengan lebih komited dan berusaha mencapai matlamat organisasi supaya mereka beroleh ganjaran (Faizal Roni, 2019)</p>
Autokratik	<p>Kepimpinan autokratik merupakan gaya kepimpinan klasik. Pemimpin autokratik berkuasa penuh dalam membuat keputusan. Mereka tidak perlu berunding dengan pekerja malah pekerja akan menerima arahan dan mematuhi tanpa memerlukan penjelasan (Chukwusa, 2019).</p> <p>Dalam bidang pendidikan, pentadbir di sekolah menggunakan kepimpinan autokratik dengan memberi arahan secara mutlak bertujuan menggerakkan guru-guru atau staf yang tidak mahu menerima perubahan walaupun perubahan itu membawa kebaikan kepada mereka (Chen & Abdul Wahab, 2021)</p>
Demokratik	<p>Kepimpinan demokratik menggalakkan pekerja untuk menyumbang idea bagi membuat keputusan organisasi. Pemimpin demokratik mempengaruhi pekerja untuk bersama-sama menyelesaikan masalah. Pemimpinan akan mengumpulkan maklumat daripada pekerja sebelum membuat keputusan organisasi (Saqib et al., 2015).</p> <p>Pemimpin demokratik mempengaruhi pekerja untuk melaksanakan tugas dengan semangat, memberi motivasi dan kepercayaan untuk mencapai matlamat organisasi. Kualiti kepimpinan demokratik sangat dominan dengan kejayaan organisasi dalam melaksanakan aktiviti terutamanya prestasi pekerja (Alam et al., 2021)</p>
<i>Laissez-faire</i>	<p>Kepimpinan <i>laissez-faire</i> membiarkan pekerja melaksanakan tugas mengikut kesesuaian dan keselesaan mereka sendiri. Pemimpin <i>laissez-fair</i> tidak berusaha untuk memberi motivasi dan inspirasi kepada pekerja (Adeel, 2021).</p> <p>Kepimpinan ini digunakan oleh pemimpin bagi mengelakkan konflik dan isu-isu mencabar yang terdapat dalam persekitaran kerja mereka (Gray & Williams, 2012)</p>



Gaya kepemimpinan klasik juga menjadi tumpuan kajian penyelidik. Antaranya ialah kepemimpinan autokratik. Antara kajian yang dilakukan adalah oleh Wang et al. (2019) yang mengkaji langkah dan masa yang sesuai untuk pemimpin autokratik mempengaruhi prestasi pekerja bawahan mereka dan Chen dan Jamalullail Abdul Wahab (2021) serta Norzhaahirah Abdullah (2022) telah mengkaji hubungan amalan kepemimpinan autokratik pengetua dengan kepuasan kerja guru. Seterusnya, kepemimpinan demokratik menjadi pilihan para penyelidik terdahulu. Antara kajian seperti yang dilakukan oleh Dike dan Madubueze (2019) yang mencadangkan pemimpin untuk menerapkan gaya kepemimpinan demokratik dengan lebih kerap serta kajian oleh Fakhri et al. (2021) yang meneroka perjalanan pemimpin demokratik pengetua berhubung dengan perubahan demografi dan budaya di Hong Kong. Di Malaysia, kajian oleh Nur Fazlin Fadzil dan Jamalullail Abdul Wahab (2020) juga menjadikan kepemimpinan demokratik sebagai asas penyelidikan. Gaya kepemimpinan transaksional juga diberi perhatian oleh para penyelidik yang mengkaji tentang gaya kepemimpinan yang perlu diamalkan oleh pemimpin organisasi. Antara pengkaji yang memfokuskan kepada topik ini adalah Aga (2016) yang menilai hubungan kepemimpinan transaksional dengan kejayaan projek pembangunan di Ethiopia. Kajian oleh Sugianingrat et al. (2019) dan Rajagani (2021) pula mengkaji dan mengenal pasti hubungan dan pengaruh kepemimpinan, kepemimpinan transaksional dengan pekerja bawahan.

Akhir sekali, gaya kepemimpinan yang sering dikaji ialah *laissez-faire*. Kajian oleh Al-Malki dan Juan (2018) meneroka cara untuk mencapai prestasi kerja yang unggul dan memupuk sikap kerjasama dalam kalangan pekerja. Manakala, Robert dan Vandenberghe (2021) pula mencadangkan bahawa terdapat pengaruh oleh kepemimpinan





laissez-faire terhadap pekerja yang mempunyai konsep sendiri. Kajian oleh Prami dan Puri (2020) juga mengkaji gaya kepimpinan dan komitmen organisasi

Bahagian 2.5.1. dan 2.5.2 akan membincangkan mengenai gaya kepimpinan transformasional dan gaya kepimpinan instruksional dengan lebih lanjut. Aspek seperti ciri-ciri dan kelebihan kepimpinan transformasional dan kepimpinan instruksional akan dibincangkan dengan lebih lanjut.

2.5.1 Gaya Kepimpinan Transformasional

Gaya kepimpinan transformasional merujuk kepada peranan pemimpin sebagai contoh teladan dalam kumpulan, organisasi, atau sesebuah institusi dalam konteks pelaksanaan pekerjaan. Pemimpin transformasional dikaitkan dengan pemimpin yang selalunya mempunyai visi tertentu. Pengkaji antarabangsa berpendapat bahawa mereka akan memberikan inspirasi kepada pekerja di bawah mereka untuk mencapai visi tersebut bersama-sama organisasi (Burns, 1978). Pemimpin transformasional juga memberikan kebebasan kepada pengikut mereka untuk berekspresi dan menyesuaikan diri dengan amalan yang baharu serta membantu pekerja untuk mencapai matlamat mereka bagi memastikan mereka dapat menjayakan tugas mereka di dalam organisasi (Lockwood, 2007). Hal ini kerana pemimpin transformasional membawa perubahan dalam organisasi terutama berkaitan dengan pertimbangan dan perkembangan guru secara individu (Beruin et al., 2023). Selain itu, kajian oleh Boamah et al. (2018) bertujuan untuk melihat tingkah laku kepimpinan transformasional pengurus jururawat mempengaruhi kepuasan pekerja dan tahap keselamatan pesakit. Gaya kepimpinan ini





turut dikaji oleh Peng et al. (2021) dalam sebuah kajian yang menekankan kepentingan kepemimpinan transformasional untuk melihat reaksi terhadap perubahan organisasi.

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan antara gaya kepemimpinan yang menjadi tumpuan pengkaji. Keberkesanan kepemimpinan transformasional telah banyak dikaji dan dapatan menunjukkan bahawa gaya kepemimpinan ini boleh meningkatkan dan mempengaruhi prestasi serta tingkah laku pekerja (Lai et al., 2020; Mohd Akhmarudi Mohd Yusoff et al., 2020). Kepimpinan transformasional telah banyak diamalkan dalam organisasi-organisasi yang cemerlang (Khalip Musa et al., 2014). Kepimpinan transformasional yang diamalkan oleh pengetua merupakan satu penyelesaian terbaik untuk mengatasi kelemahan kepemimpinan pengetua yang tidak selaras dengan perubahan. Kenyataan ini turut disokong oleh Sia et al. (2022) yang menyatakan bahawa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang difokuskan kepada memberi inspirasi dan mendorong pemimpin bertindak sebagai suri teladan kepada kakitangan dan akhirnya berupaya mengembangkan potensi mereka.

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang kerap dijadikan topik dalam sesuatu kajian. Lai et al. (2020) menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dalam kajian mereka. Mereka mendakwa pemimpin transformasional menggunakan pelbagai tingkah laku untuk memastikan penglibatan pengikut dan seterusnya memberikan manfaat kepada organisasi.

Terdapat beberapa ciri khas bagi gaya kepemimpinan transformasional. Ciri-ciri ini adalah seperti seorang pemimpin transformasional akan mempunyai pengaruh ideal terhadap pekerja mereka. Hal ini dilakukan dengan menunjukkan contoh yang baik dari





sudut cara kerja dan melahirkan rasa kagum pekerja bawahan terhadap mereka. Seorang pemimpin transformasional juga sepatutnya mempunyai simulasi kecerdasan. Hal ini bermaksud mereka perlu mempunyai idea-idea baharu yang bersesuaian dengan zaman mereka. Selain itu, seorang pemimpin transformasional juga perlu mengambil kira keperluan yang diperlukan oleh orang bawahan mereka. Mereka juga perlu mengambil tahu kekuatan dan kekurangan pekerja itu sendiri. Mereka juga perlu bijak dalam membuat pertimbangan secara individu terhadap setiap pekerja bawahan mereka bagi memahami kekuatan dan kelemahan pekerja mereka. Akhir sekali, seorang pemimpin transformasional perlu mempunyai motivasi yang menjadi inspirasi kepada pekerja untuk mencapai matlamat yang sama (Shalahuddin, 2016 dalam Aprilinda & Budiman, 2021).



kepimpinan transformasional. Antara kelebihan tersebut ialah orang bawahan akan berusaha untuk memberikan komitmen yang mencukupi untuk mencapai visi dan misi yang ditetapkan. Selain itu, gaya kepemimpinan transformasional adalah satu bentuk kepemimpinan yang baik untuk memastikan pekerja bawahan berupaya memikul tanggungjawab dan tugas yang diamanahkan dengan berkesan. Selain itu, kepimpinan jenis ini juga mampu untuk menambahbaik hubungan interpersonal dalam kalangan pekerja (Basirun & Turimah, 2022).

Satu kajian telah dilakukan untuk mengenal pasti hubungan amalan kepimpinan transformasional guru besar sekolah dan hubungannya dengan motivasi guru di sebuah sekolah kebangsaan di Bangsar, Kuala Lumpur. Responden seramai 148 orang telah dipilih daripada beberapa buah sekolah rendah kebangsaan di Bangsar, Kuala Lumpur.





Kajian ini menggunakan kaedah pendekatan kuantitatif dan menggunakan borang soal selidik yang diedarkan secara atas talian. Analisis deskriptif telah digunakan untuk menganalisis dapatan kajian berkaitan dengan nilai min. Bagi melihat kaitan antara tahap kepimpinan transformasional pengetua dengan tahap motivasi guru, analisis korelasi Pearson telah digunakan. Kedua-dua analisis deskriptif dan ujian korelasi Pearson telah dikira menggunakan perisian SPSS. Daripada kajian yang dijalankan, pengkaji telah mendapati bahawa tahap kepimpinan transformasional dalam kalangan guru besar adalah tinggi. Selain itu, min tahap motivasi guru juga turut mencatatkan min yang tinggi. Akhir sekali, kajian juga mendapati bahawa kepimpinan transformasional turut mempunyai hubungan yang signifikan dengan motivasi guru (Muniandy & Mohamed Yusoff Mohd Nor, 2024).



kepimpinan transformasional guru besar dan tahap efikasi sendiri guru di Sekolah Jenis Kebangsaan Cina Zon Bangsar Pudu Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur. Responden kajian ini terdiri daripada seramai 285 orang yang dipilih secara persampelan rawak daripada populasi seramai 1154 orang guru yang terdapat di Sekolah Jenis Kebangsaan Cina Zon Bangsar Pudu Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur. Dapatan kajian mendapati bahawa tahap amalan kepimpinan transformasional guru besar dan juga tahap efikasi guru kedua-duanya berada di tahap yang tinggi. Namun begitu, terdapat perbezaan dalam tahap amalan kepimpinan transformasional guru besar berdasarkan kepada faktor umur dan pengalaman mengajar. Antara faktor yang dilihat membezakan efikasi seseorang guru adalah gred jawatan mereka (Yin & Mohd Izham Mohd Hamzah, 2023).





Seterusnya, kajian oleh Nurul Hidayah Liew Abdullah dan Sofiatul Aqirah Ahmad (2023) juga telah dijalankan untuk mengenal pasti jenis kepimpinan yang digunakan oleh institusi Pendidikan Teknikal dan Vokasional (PTV) untuk memandu pentadbiran dan pelajarnya ke arah objektif organisasi yang dimahukan. Kajian ini dilakukan dengan menggunakan kaedah kajian literatur bersistematik. Hasil daripada dapatan kajian mereka adalah kebanyakan institusi PTV menggunakan gaya kepimpinan transformasional sebagai gaya kepimpinan yang dominan. Gaya kepimpinan yang lain seperti kepimpinan demokratik dan autokratik turut diamalkan namun tidak sebanyak kepimpinan transformasional. Pemilihan gaya kepimpinan ini mungkin adalah disebabkan oleh keberkesanannya dalam menentukan pencapaian objektif dan kesan yang positif kepada institusi PTV. Selain itu, sifat gaya kepimpinan transformasional yang sentiasa bersedia untuk berubah demi mencapai objektif organisasi dan pengurusan yang memberikan inspirasi turut menjadi punca gaya kepimpinan ini lebih dominan

Seterusnya, satu kajian telah dilakukan untuk mengenal pasti hubungan amalan kepimpinan guru besar dan hubungannya dengan pelaksanaan TS25 di sekolah rendah Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur. Responden seramai 350 orang telah dipilih daripada beberapa buah sekolah rendah kebangsaan di Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur. Kajian ini menggunakan kaedah pendekatan kuantitatif dan menggunakan borang soal selidik yang diedarkan kepada guru yang terlibat dengan program TS25. Seramai 350 orang guru telah terlibat dalam kajian ini. Kajian mendapati bahawa tahap kepimpinan guru besar berada pada tahap yang tinggi. Dapatan yang sama juga dapat dilihat pada keberkesanan pelaksanaan program TS25 di sekolah rendah. Selain itu, kajian juga mendapati bahawa tahap kepimpinan guru besar dan keberkesanan





pelaksanaan program TS25 di sekolah rendah mempunyai hubungan yang signifikan (Chau & Norfariza Mohd Radzi, 2023).

Begitu juga dengan kajian yang telah dilakukan oleh Hidayat et al. (2023) yang bertujuan untuk mengenal pasti hubungan amalan gaya kepemimpinan transformasional pengetua dan keadilan organisasi serta hubungannya dengan kepuasan kerja para guru. Kajian ini adalah penting kerana kepuasan kerja para guru adalah merupakan antara faktor penting yang mempengaruhi kualiti pendidikan di sesebuah sekolah. Kajian ini menggunakan kaedah pendekatan kuantitatif dan melibatkan sebanyak 265 orang guru sekolah menengah swasta di Indonesia. Dapatan kajian mendapati bahawa kepuasan kerja guru boleh dipertingkatkan melalui amalan pengetua yang mengamalkan kepemimpinan transformasional dan juga meningkatkan persepsi tentang keadilan organisasi di sekolah. Namun begitu, kajian ini menunjukkan bahawa keadilan organisasi lebih memberikan impak kepada kepuasan kerja guru berbanding dengan gaya kepemimpinan transformasional. Namun begitu, kedua-dua perkara ini akan membantu untuk meningkatkan kepuasan kerja guru dan membantu sekolah swasta untuk menyusun strategi mereka

Zhang (2023) telah melakukan kajian untuk mengenal pasti impak kepemimpinan transformasional pengetua terhadap kepuasan kerja para guru. Kajian ini telah menggunakan kaedah kajian campuran kuantitatif dan kualitatif. Kajian ini bermatlamat untuk melihat sejauh mana amalan atau aktiviti kepemimpinan transformasional pengetua di sekolah akan mempengaruhi kepuasan kerja para guru dan mengekalkan jawatan mereka. Kajian ini menggunakan kaedah pendekatan kuantitatif dengan menggunakan soal selidik dan kaedah kualitatif menggunakan temu





bual kumpulan sasaran dengan para guru dan juga pengetua yang mengamalkan kepimpinan transformasional. Dapatan kajian kuantitatif digunakan untuk memahami hubungan antara amalan kepimpinan transformasional pengetua dengan kepuasan kerja para guru, manakala dapatan kajian kualitatif akan digunakan untuk memahami lebih mendalam mengenai pengalaman dan persepsi para guru. Dapatan kajian mendapati bahawa kepuasan kerja guru dipengaruhi oleh tahap amalan pengetua dalam mengamalkan kepimpinan transformasional. Para guru menyatakan bahawa kepuasan kerja mereka meningkat apabila pengetua memberikan pertimbangan mengikut individu, memberikan rangsangan intelektual dan motivasi yang memberikan semangat kepada guru. Dalam erti kata lain, para guru berasa lebih disokong oleh pengetua apabila mereka ditadbir dengan menggunakan pendekatan amalan kepimpinan transformasional (Zhang, 2023).



Kajian telah dilakukan oleh Sliwka et al. (2024) bertujuan untuk mengenal pasti hubungan amalan kepimpinan pengetua yang membantu meningkatkan pembelajaran mendalam. Selain itu, kajian ini juga bertujuan untuk memudahkan perubahan daripada gaya sekolah tradisional kepada sebuah model persekolahan yang lebih sesuai dengan keperluan dan kehendak pendidikan di era pasca digital. Kajian ini telah menggunakan kaedah dan pendekatan kajian campuran dengan mengadakan soal selidik dalam kalangan pengetua sekolah dan juga menemubual mereka untuk memahami faktor dan cabaran penggunaan pembelajaran mendalam terutamanya berkaitan dengan kepimpinan transformasional. Kajian mendapati pengetua yang menggunakan gaya kepimpinan transaksional lebih menumpukan kepada perubahan yang berlaku di dalam bilik darjah masing-masing. Pengetua yang menggunakan amalan kepimpinan transformasional pula mempunyai visi yang lebih luas dan memfokuskan untuk





mengutamakan kerjasama guru, peraturan penilaian, dan penggunaan masa dan ruang yang berkesan di dalam sekolah. Oleh itu, kajian ini mencadangkan supaya lebih ramai pengetua menggunakan amalan kepimpinan transformasional. Pihak berkenaan juga disarankan untuk melatih pengetua lebih berfokus kepada kepimpinan transformasional kerana kelebihan yang dinyatakan dalam kajian ini

Sementara itu, satu kajian telah dilakukan untuk menilai tahap kepimpinan transformasional guru dan kesannya kepada kepuasan kerja guru bimbingan dan kaunseling di Malaysia. Responden kajian adalah seramai 122 orang guru kaunseling dan bimbingan yang telah dipilih secara rawak. Kajian ini menggunakan analisis ujian korelasi Pearson untuk menilai kaitan antara pendekatan tahap kepimpinan transformasional guru dan kesannya kepada kepuasan kerja guru bimbingan dan kaunseling di Malaysia dalam beberapa dimensi iaitu fisiologi, keselamatan, hubungan, kemudahan, kebajikan, dan kewangan. Daripada kajian yang dijalankan, pengkaji telah mendapati tahap kepimpinan transformasional guru memberikan kesan kepada kepuasan kerja guru bimbingan dan kaunseling di Malaysia secara signifikan dalam semua dimensi kecuali dimensi kemudahan. Hal ini memberikan isyarat bahawa kepimpinan transformasi pengetua dapat meningkatkan kepuasan kerja dalam kalangan guru bimbingan dan kaunseling (Ak Mohd Ghazali Pg Mohd Yassin et al., 2023).

2.5.1.1 Dimensi dalam Gaya Kepimpinan Transformasional

Gaya kepimpinan transformasional juga mempunyai empat dimensi iaitu kesan yang sesuai, inspirasi yang memberikan motivasi, rangsangan intelektual dan pertimbangan





mengikuti individu (Alessa, 2021). Elemen atau dimensi ini adalah pengaruh ideal, rangsangan intelek, pertimbangan individu dan motivasi inspirasi. Pengaruh ideal adalah di mana seorang pemimpin yang menggunakan gaya transformasional tampil sebagai pemimpin yang gigih dan bijaksana. Hal ini dapat dilihat semasa mereka menetapkan visi dan misi organisasi. Bagi rangsangan intelek pula, seorang pemimpin yang menggunakan gaya transformasional akan mencari penyelesaian baru kepada cabaran baru yang muncul dan menghalang organisasi daripada mencapai visi dan misi mereka. Selain itu, pertimbangan individu adalah apabila seorang pemimpin yang menggunakan gaya transformasional berfikir dan mengutamakan pekerja bawahannya terutamanya sekiranya mereka memerlukan sesuatu untuk memastikan gerak kerja mereka berjalan lancar dan mereka juga mengetahui kelebihan dan kekurangan pekerja di bawah mereka. Akhir sekali, sikap memberikan motivasi inspirasi yang terdapat pada seorang pemimpin yang menggunakan gaya transformasional adalah berkaitan dengan kemampuan mereka memberikan semangat kepada pekerja mereka walaupun sedang berhadapan dengan masalah yang mengganggu operasi syarikat (Bakhtiar, 2019 dalam Maqviroh et al., 2023).

Para pengetua yang menggunakan gaya kepimpinan ini mampu mengenal pasti kelebihan dan kekurangan guru-guru mereka. Melalui gaya kepimpinan ini, pengetua akan dapat menggalakkan pengikut untuk menggunakan kelebihan mereka bagi melaksanakan tugas.

Leithwood (1994) pula menjelaskan bahawa pemimpin boleh membawa perubahan kepada organisasi serta mampu mewujudkan ruang komunikasi antara pengetua dan guru. Pemimpin transformasional menggalakkan penglibatan pengikut





dalam proses membuat keputusan, membangunkan motivasi intelek serta memberi rangsangan kepada guru supaya memberikan komitmen terhadap tugas. Kesannya budaya kerja yang kreatif dari aspek berfikir dan penyelesaian masalah dapat diwujudkan. Menurut Leithwood (1994) dimensi yang terdapat dalam kepimpinan transformasional adalah seperti berikut:

- i) dimensi mengenal pasti dan menyatakan misi
- ii) dimensi menyampaikan jangkaan tinggi
- iii) dimensi mendorong rangsangan intelek

Dimensi mengenal pasti dan menyatakan visi menerangkan mengenai seorang pemimpin akan dapat mengenal pasti peluang baharu untuk organisasi. Mereka berkongsi visi organisasi, mengembangkannya dan memberi inspirasi kepada pengikut.

Selain itu, dimensi menyampaikan jangkaan tinggi merujuk kepada pemimpin yang sentiasa mahu memperoleh kecemerlangan dan prestasi yang tinggi dan sentiasa menunjukkan jangkaan tersebut kepada pengikut mereka. Akhir sekali, dimensi mendorong rangsangan intelek pula merupakan sikap pemimpin yang akan memberi rangsangan kepada pengikut berkaitan kerja mereka. Pengikut akan meneliti semula kerja mereka supaya ia dapat dilaksanakan. Dimensi memberi sokongan pula merujuk kepada pemimpin yang perlu mengambil berat tentang emosi dan keperluan peribadi pengikut. Pemimpin menunjukkan rasa hormat kepada pengikut.





2.5.2 Gaya Kepimpinan Instruksional

Kepimpinan instruksional menjelaskan tingkah laku pengetua yang bertujuan untuk mengembangkan proses PdPc di sekolah (Anita Ahmad & Mohd Izham Mohd Hamzah, 2022). Gaya kepimpinan instruksional juga dijadikan rujukan oleh penyelidik-penyelidik terdahulu, seperti yang dapat dilihat dalam bahagian ini. Banyak kajian telah cuba menjelaskan hubungan gaya kepimpinan ini dengan guru-guru sekolah. Pengkaji antarabangsa berpendapat pencapaian sesebuah sekolah boleh menjadi sangat baik sekiranya aspek-aspek tertentu diberikan tumpuan oleh pemimpin instruksional di sekolah. Antaranya, pengetua perlu meletakkan visi dan misi yang jelas untuk warga sekolah. Kepimpinan instruksional juga perlu melakukan pengurusan kokurikulum yang berkesan dan membuat pilihan untuk membangunkan kemahiran dan kecekapan kakitangan. Selain itu, kepimpinan instruksional juga perlu menggunakan peruntukan sumber dengan baik dan menjadikan iklim pembelajaran yang positif sebagai objektif utama yang perlu dicapai. Seseorang pemimpin instruksional juga perlu menjalankan latihan kepengetuaan untuk mencari pelapis beliau (Geleta, 2015).

Terdapat beberapa kelebihan apabila pemimpin mengaplikasikan gaya kepimpinan instruksional. Antara kelebihan tersebut ialah kepimpinan ini memberikan penekanan kepada keperluan dan pendekatan yang memberikan kesan positif kepada kurikulum sekolah. Gaya kepimpinan instruksional juga penting bagi memastikan pelaksanaan polisi berkaitan pengajaran dapat dilakukan dengan sepenuhnya. Seterusnya, gaya kepimpinan ini memastikan penggunaan sumber yang optimum untuk memastikan visi dan misi sekolah tercapai. Hal ini penting untuk memastikan perkembangan sekolah berada di haluan yang benar (Alemayehu, 2021). Sebagai





contoh, Rozila Md Yusof dan Jamalullail Abdul Wahab (2019) ingin mengenal pasti tahap kepimpinan instruksional pengetua dan hubungannya dengan komitmen guru di Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) di daerah Seremban, Negeri Sembilan. Begitu juga dengan Dzulfida A Razak et al. (2020) yang ingin melihat persepsi guru terhadap amalan gaya kepimpinan instruksional pengetua di sebuah sekolah menengah agama swasta dan hubungannya dengan komitmen organisasi. Selain itu, Rashidah Othman et al. (2022) dalam kajian bertajuk Amalan Kepimpinan Instruksional Guru Besar dan Hubungannya dengan Motivasi Guru Sekolah Rendah bertujuan mengenal pasti amalan kepimpinan instruksional guru besar dan hubungannya dengan motivasi guru.

Pengaplikasian kepimpinan instruksional adalah relevan dalam pendidikan kerana para pengetua sering kali menggunakan kedudukan mereka sebagai pemimpin untuk menentukan hala tuju dan objektif sekolah. Selain itu, mereka juga turut menjadikan diri mereka sebagai contoh teladan kepada para guru dan murid-murid dalam mencapai objektif yang ingin dicapai. Sebagai contoh, pengetua turut datang awal dan berpakaian kemas untuk menunjukkan komitmen kepada sekolah. Hal ini selari dengan konsep teori kepimpinan instruksional iaitu seseorang pemimpin menggunakan kuasa serta menunjukkan contoh yang positif untuk mempengaruhi individu dan situasi di dalam sekolah (Sisman, 2016).

Selain itu, terdapat kajian yang telah dilaksanakan untuk melihat hubung kait antara kepimpinan instruksional dengan pencapaian para murid. Kajian ini dijalankan melalui pandangan pemimpin sekolah itu sendiri. Kajian ini telah menggunakan kaedah pendekatan campuran dalam mendapatkan dapatan kajian. Kajian ini ingin melihat sama ada para responden yang terdiri daripada pemimpin di sekolah mengaplikasikan





gaya kepemimpinan instruksional di sekolah dan turut melihat sama ada mereka merasakan bahawa kaedah kepemimpinan ini membantu para murid untuk mencapai pencapaian yang lebih baik atau sebaliknya. Kajian ini telah melibatkan beberapa pemimpin pendidikan yang terbaik di kawasan Portugal. Dapatan kajian telah dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan juga teknik analisis kandungan. Daripada kajian yang dijalankan, pengkaji telah mendapati kebanyakan pengetua atau pemimpin pendidikan tidak memfokuskan kepada pencapaian murid-murid. Sebaliknya, mereka lebih memberikan fokus kepada pentadbiran dan pengurusan sekolah. Hal ini kerana mereka beranggapan bahawa tugas mendidik murid-murid bukanlah secara langsung menjadi tanggungjawab mereka. Kajian ini juga mendapati bahawa pengaruh gaya kepemimpinan pengetua terhadap kecemerlangan murid-murid adalah rendah (Rodrigues & Lima, 2024).



Sementara itu, Kilag et al. (2024) telah membuat kajian untuk melihat hubungan antara gaya kepemimpinan instruksional dengan keberkesanan sekolah sebagai sebuah institusi pendidikan di *Toledo City Division*, Filipina. Responden kajian adalah seramai 13 orang pengetua yang diberikan soalan kaji selidik dan 14 orang guru dan pihak pentadbiran sekolah yang diletakkan dalam perbincangan kumpulan sasaran. Kajian ini telah menggunakan kaedah pendekatan kajian campuran. Daripada kajian yang dijalankan, pengkaji telah mendapati bahawa gaya kepemimpinan instruksional yang diamalkan oleh pengetua memberikan kesan positif kepada keberkesanan sekolah. Namun begitu, gaya kepemimpinan instruksional yang diamalkan oleh pengetua tidak memberikan kesan yang signifikan kepada tahap sekolah. Kajian mendapati bahawa terdapat beberapa cabaran yang berlaku kepada pengetua yang mahu menggunakan gaya kepemimpinan instruksional. Antaranya adalah halangan dari pihak yang menolak





perubahan dan sumber yang terhad untuk membuat perubahan. Atas sebab ini, kajian ini mencadangkan supaya pengetua, guru dan masyarakat perlu bekerjasama untuk memastikan gaya kepimpinan instruksional yang diamalkan oleh pengetua boleh diamalkan secara berterusan untuk memastikan keberkesannya.

Seterusnya, dapatan kajian oleh Bada et al. (2024) mendapati bahawa kepimpinan instruksional mempunyai kesan yang penting kepada keberkesanan guru terutamanya daripada segi menentukan misi sekolah, menguruskan program PdP dan menentukan persekitaran pembelajaran yang positif. Hal ini membolehkan pihak yang mempunyai kepentingan dalam pendidikan untuk membuat keputusan yang bersesuaian dan tepat serta dapat bersama-sama memastikan keberkesanan guru boleh ditingkatkan melalui pengetua bagi memastikan matlamat pendidikan yang dimahukan itu dapat dicapai. Kajian ini telah dilaksanakan untuk mengenal pasti kesan kepimpinan instruksional seseorang pengetua terhadap keberkesanan guru sekolah menengah di Nigeria. Responden kajian yang terlibat adalah seramai 389 orang guru daripada 18 buah sekolah menengah awam di Nigeria. Kajian ini menggunakan kaedah pendekatan borang kaji selidik untuk mendapatkan dapatan kajian daripada para responden.

Seterusnya, terdapat kajian untuk melihat kaitan antara kepimpinan instruksional pengetua dan kaitannya dengan motivasi guru di sekolah menengah. Responden kajian adalah seramai 120 orang guru daripada dua buah sekolah menengah di Ipoh. Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif dan menggunakan pendekatan borang kaji selidik untuk mendapatkan dapatan kajian berkaitan dengan pengaruh gaya kepimpinan instruksional pengetua dengan tahap motivasi guru di sekolah menengah. Daripada kajian yang dijalankan, pengkaji telah mendapati bahawa terdapat pengaruh





gaya kepemimpinan instruksional pengetua yang signifikan dengan tahap motivasi guru di sekolah menengah. Tahap amalan kepemimpinan instruksional pengetua dalam kalangan responden menunjukkan nilai min yang tinggi dan guru juga mempunyai nilai min yang sama untuk motivasi guru dalam sehari-harian (Kerynaa Ixora Raja & Jamalul Lail Ab Wahab, 2024).

Sementara itu, kajian oleh Hui dan Mohamed Yusoff Mohd Nor (2024) mengenai amalan kepemimpinan instruksional yang dijalankan oleh guru besar di sekolah dan tahap efikasi guru. Kajian ini juga ingin melihat perkaitan antara amalan kepemimpinan instruksional yang dijalankan oleh guru besar di sekolah dengan tahap efikasi guru. Responden kajian adalah seramai 95 orang responden yang terdiri daripada guru sekolah rendah daripada daerah Jelebu. Kajian ini menggunakan kaedah pendekatan kuantitatif dan menggunakan borang kaji selidik sebagai instrumen kajian. Daripada kajian yang dijalankan, pengkaji telah mendapati bahawa tahap amalan kepemimpinan instruksional yang dijalankan oleh guru besar di sekolah menunjukkan tahap min yang tinggi manakala tahap efikasi guru yang terlibat dalam kajian ini menunjukkan tahap yang rendah. Ujian korelasi Pearson pula menunjukkan kedua-dua amalan kepemimpinan instruksional yang dijalankan oleh guru besar di sekolah dan tahap efikasi guru mempunyai hubungan yang signifikan

Satu kajian telah dilakukan untuk mengukur tahap amalan kepemimpinan instruksional Guru Besar dan kaitannya dengan motivasi guru di SJKC di Kepong, Kuala Lumpur. Responden untuk kajian adalah seramai 134 orang guru SJKC yang bertugas dalam daerah Kepong, Kuala Lumpur. Mereka ini telah dipilih berdasarkan kepada teknik persampelan rawak mudah. Kajian ini menggunakan kaedah pendekatan





kuantitatif dan menggunakan borang kaji selidik atas talian sebagai instrumen kajian mereka. Kepimpinan guru besar diukur menggunakan instrumen *Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS)* manakala motivasi guru pula diukur menggunakan '*A Questionnaire Measure of Individual Differences in Achieving Tendency*' (*QMAT*). Daripada kajian yang dijalankan, pengkaji telah mendapati tahap kepimpinan instruksional berada pada tahap yang tinggi. Selain itu, kajian juga mendapati tahap motivasi guru juga berada pada tahap yang tinggi. Untuk memahami kaitan hubungan tahap amalan kepimpinan instruksional guru besar dan kaitannya dengan motivasi guru di SJKC di Kepong, Kuala Lumpur, ujian korelasi Pearson telah digunakan. Melaluinya, pengkaji mendapati bahawa amalan kepimpinan instruksional guru besar tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan motivasi guru (Huey & Jamalullail Abdul Wahab, 2024).



Syahrir Husain dan Mohd Khairuddin Abdullah (2023) telah membuat kajian untuk mengenal pasti tahap kepimpinan instruksional guru besar, kepuasan kerja guru dan kualiti kerja guru. Kajian ini juga ingin melihat sekiranya terdapat hubungan antara ketiga-tiga pemboleh ubah ini dalam kalangan guru-guru sekolah rendah di Sabah. Responden kajian ini adalah seramai 248 orang responden yang dipilih daripada populasi seramai 680 orang. 248 orang responden ini telah dipilih melalui persampelan rawak mudah. Kajian ini menggunakan kaedah pendekatan analisis data secara kuantitatif untuk mendapatkan dapatan statistik deskriptif. Daripada kajian yang dijalankan, pengkaji telah mendapati tahap kepimpinan instruksional guru besar berada pada tahap yang tinggi, kepuasan kerja guru berada pada tahap yang tinggi dan kualiti kerja guru juga berada pada tahap yang tinggi. Berkenaan dengan hubungan antara ketiga-tiga elemen ini, kepimpinan instruksional dilihat mempunyai hubungan yang





positif secara signifikan dengan kualiti kerja guru. Selain itu, kepuasan kerja guru juga dilihat mempunyai hubungan yang positif secara signifikan dengan kualiti kerja guru

Kajian yang dilaksanakan oleh Unyit dan Mohd Izham Mohd Hamzah (2023) adalah bertujuan untuk mengenal pasti tahap kepemimpinan instruksional guru besar dan komitmen guru di sekolah rendah di daerah Kapit, Sarawak. Responden kajian adalah seramai 256 orang guru yang bertugas di sekolah rendah kerajaan di daerah Kapit, Sarawak. Mereka ini dipilih untuk menjadi responden dengan menggunakan kaedah persampelan rawak mudah. Kajian ini juga menggunakan kaedah kuantitatif. Untuk tujuan mengumpulkan dapatan kajian, pengkaji telah mengedarkan borang soal selidik yang telah diubahsuai dan diedarkan ke sekolah responden bertugas. Daripada kajian yang dijalankan, pengkaji telah mendapati tahap kepemimpinan instruksional guru besar di sekolah rendah di daerah Kapit, Sarawak berada pada tahap yang tinggi, manakala tahap komitmen guru di sekolah rendah di daerah Kapit, Sarawak pula berada pada tahap sederhana. Analisis korelasi Pearson pula menunjukkan bahawa tahap kepemimpinan instruksional guru besar hanya mempunyai hubungan positif yang tidak signifikan terhadap komitmen guru di sekolah rendah di daerah Kapit, Sarawak.

Seterusnya, satu kajian telah dilakukan untuk mengenal pasti tahap kepemimpinan instruksional guru besar dan komitmen guru di sekolah rendah di daerah Barat Daya, Pulau Pinang. Responden kajian adalah seramai 306 orang guru yang dipilih untuk menjadi responden dengan menggunakan kaedah persampelan rawak. Kajian ini juga menggunakan kaedah kuantitatif. Untuk tujuan mengumpulkan dapatan kajian, pengkaji telah mengedarkan borang soal selidik yang telah diubahsuai dan diedarkan ke sekolah responden bertugas. Analisis kajian pula memfokuskan kepada ujian





korelasi pearson dan analisis deskriptif. Daripada kajian yang dijalankan, pengkaji telah mendapati tahap tahap kepimpinan instruksional guru besar berada pada tahap yang tinggi di daerah Barat Daya, Pulau Pinang manakala komitmen guru di sekolah rendah di daerah Barat Daya, Pulau Pinang menunjukkan tahap rendah. Analisis korelasi Pearson pula menunjukkan bahawa tahap kepimpinan instruksional guru besar mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen guru di sekolah rendah dalam daerah Barat Daya, Pulau Pinang (Hung & Norazah Mohd Nordin, 2023).

Akhir sekali, kajian yang telah dilakukan oleh King et al. (2023) bertujuan untuk mengenal pasti tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua dan kompetensi guru di sekolah. Selain itu, kajian ini juga ingin melihat sekiranya kedua-dua pemboleh ubah ini saling berkaitan dan mempunyai hubungan. Responden kajian ini adalah seramai 296 orang guru. Kajian ini menggunakan kaedah pendekatan kuantitatif dan menjadikan borang soal selidik sebagai instrumen kajian. Daripada kajian yang dijalankan, pengkaji telah mendapati tahap tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua dan kompetensi guru di sekolah, kedua-duanya berada pada tahap yang tinggi. Analisa korelasi Pearson juga menyatakan bahawa kedua-dua elemen mempunyai kaitan antara satu sama lain yang signifikan (King et al., 2023).

2.5.2.1 Dimensi dalam Gaya Kepimpinan Instruksional

Kepimpinan instruksional mempunyai tiga dimensi utama iaitu menetapkan misi, mengurus program instruksional dan membangunkan iklim pembelajaran sekolah (Gumus et al., 2021).





Seseorang pemimpin instruksional yang baik akan mengambil masa dan peluang untuk mengingatkan semua pekerja di bawahnya mengenai matlamat dan persaingan dalam pendidikan kebangsaan. Hal ini dilakukan untuk memberikan justifikasi kepada amalan kepimpinan yang mereka lakukan. Selalunya, mesyuarat akan dijadikan tempat bagi seseorang pemimpin instruksional memberikan peringatan dan penekanan terhadap matlamat dan cabaran terkini yang boleh dilihat dalam pendidikan kebangsaan (Gumus et al., 2021; Nguyen et al., 2022; & Zeinabadi et al., 2023).

Bagi dimensi membangunkan iklim pembelajaran sekolah, selalunya pemimpin instruksional akan memberikan sumber, mempertahankan waktu pengajaran dan menguruskan bantuan luar. Seorang pemimpin dilihat mempunyai tanggungjawab untuk mengurus dan mengedarkan sumber kepada guru bagi memastikan kelancaran pengajaran. Mereka juga akan memastikan setiap guru mendapat pembahagian waktu PdP yang sesuai dengan pelajaran yang diajar oleh mereka. Pemimpin instruksional juga akan memastikan waktu pengajaran tidak dibiarkan kosong dan menyediakan pengganti sekiranya perlu. (Gumus et al., 2021; Nguyen et al., 2022; & Zeinabadi et al., 2023).

Seorang pemimpin instruksional juga mempunyai dimensi pengurusan program instruksional. Dimensi ini adalah di mana seorang pemimpin instruksional memberikan motivasi kepada guru daripada segi pengajaran mereka, terutamanya berkaitan dengan jadual pengajaran dan memberikan input yang positif melalui pengalaman yang bersesuaian. Dimensi ini turut melibatkan elemen seorang pemimpin instruksional menjadi seorang yang mudah dihubungi dan bercampur dengan para guru lain sama ada di sekolah atau di luar sekolah melalui aktiviti yang bersesuaian. Seorang pemimpin





instruksional juga mempunyai dimensi ini apabila mereka menyokong perkembangan profesional seseorang guru di bawah mereka. Mereka selalunya menyusun waktu supaya guru-guru dapat menjalani latihan dalam perkhidmatan dan memaklumkan mereka mengenai kursus yang berkaitan (Gumus et al., 2021; Nguyen et al., 2022; & Zeinabadi et al., 2023). Selain itu, pemimpin instruksional akan mempunyai dimensi menilai perjalanan program dan keputusan ujian. Mereka akan melakukan pemerhatian di dalam kelas untuk melihat perjalanan PdP yang dilakukan. Kadang-kala, mereka juga akan memberikan maklum balas kepada PdP yang dilakukan sama ada di dalam kelas atau secara persendirian. Selain itu, dimensi ini juga melibatkan seseorang pemimpin instruksional untuk sentiasa memantau markah dan pencapaian pelajar serta para guru di bawah mereka (Gumus et al., 2021; Nguyen et al., 2022; & Zeinabadi et al., 2023).



2.6 Peranan Pengetua Sebagai Pemimpin

Pengetua merupakan karakter utama dalam perjalanan kejayaan sesebuah sekolah. Pengetua bukan hanya menjadi pengurus pentadbiran sekolah semata-mata, malah pengetua yang baik diharap dapat menjadi pendorong dan dapat menjadi *motivator* kepada guru-guru di sekolahnya. Pengetua sekolah pada asasnya merupakan pemimpin yang mempengaruhi, mentakrifkan dan menegakkan sistem melalui aktiviti di sekolah. Seperti guru, pengetua sekolah berada dalam hierarki tertinggi untuk membimbing dan membentuk masa hadapan pendidikan (Harris et al., 2022). Cara tadbir urus pendidikan dan persekitaran sekolah telah berubah dan memberi kesan yang besar kepada amalan kepimpinan sekolah. Lantaran itu, tugas dan tanggungjawab pengetua sekolah turut berubah ekoran pendekatan baharu kepada proses PdPc dan populasi murid yang





pelbagai (Pont et al., 2010). Menurut Mardhatillah et al. (2019), pengetua merupakan ketua dalam sesebuah sekolah di mana di dalam sekolah tersebut berlakunya proses pembelajaran. Nasreen (2019) pula menyatakan bahawa pengetua merupakan tonggak utama dalam memastikan pengurusan dan fungsi sekolah dilaksanakan dengan berkesan. Hal ini bertepatan dengan Lopez et al. (2022) yang menyatakan bahawa pengetua berperanan utama dalam membuat keputusan, mengagihkan tanggungjawab kepada guru-guru dan memastikan pentadbiran sekolah berjalan dengan lancar. Anjakan kelima dalam TS25 iaitu memastikan kepimpinan tertinggi dan berkualiti ditempatkan di sekolah bermaksud bagi memastikan kejayaan sesebuah sekolah, kepimpinan yang cekap, berwibawa dan berkualiti adalah diperlukan oleh pengetua. Pengetua bukan sahaja prihatin terhadap murid-murid, bahkan perlu turut cakna kepada suasana persekitaran kerja dan moral guru-guru (Noh et al., 2021).



Peranan pengetua dilihat sangat mencabar dalam setiap sudut. Hal ini kerana mereka perlu melaksanakan perubahan dan juga memastikan kemajuan dalam cabaran pendidikan kini (Lopez et al., 2022). Kajian yang dilakukan oleh Kumedzro (2019) menunjukkan bahawa semua guru besar berdepan dengan pelbagai cabaran yang boleh mengakibatkan pengurusan sekolah terjejas. Cabaran utama yang dikenal pasti ialah guru-guru tidak mempunyai motivasi yang tinggi dalam melaksanakan tugas mereka. Sehubungan dengan itu, pengetua perlu bergerak seiring dengan gaya kepimpinan yang sesuai dan mampu mempengaruhi guru-guru supaya menerima setiap tindakan dan keputusannya. Hal ini akan memudahkan pengetua untuk membuat perubahan dan seterusnya guru-guru dapat menjalankan tugas dengan lebih efisien. Sekolah perlu melakukan perubahan seperti yang dikehendaki dalam PPPM 2015-2025. Hal ini memerlukan penerimaan perubahan daripada guru-guru di sekolah dan pengetua dilihat





sebagai kunci kepada perubahan tersebut (Martin, 2021). Walau bagaimanapun, terdapat kajian yang menunjukkan guru-guru kurang diberi motivasi oleh pemimpin.

Menurut Ronquillo et al. (2012), perubahan yang dibawa ke sekolah tidak selaras dengan teori yang relevan. Gaya kepemimpinan pihak pentadbir yang lama dan ketinggalan zaman tidak lagi mengikuti gaya pembelajaran abad ke-21. Seharusnya, gaya kepemimpinan perlu dialihkan kepada gaya kepemimpinan yang lebih strategik, inovatif dan holistik. Hal ini juga menyebabkan tidak terdapat sikap saling pengertian antara guru-guru dan pemimpin sekolah yang akan menyebabkan misi transformasi sulit dilaksanakan (Kanafadzi & Khairul Azhar Jamaluddin, 2021).

Selain itu, kemahiran komunikasi juga merupakan satu elemen penting dalam pengurusan. Hal ini dapat mengelakkan konflik dan salah faham di kalangan pekerja. Menurut Mohd Nazri Mat Yasin dan Aida Hanim A. Hamid (2022), kepercayaan akan dapat dibentuk jika kemahiran komunikasi berkesan diaplikasikan oleh pemimpin di sekolah, selain dapat menyebarkan maklumat dengan jelas tanpa kekeliruan. Walau bagaimanapun, kajian menunjukkan bahawa pengetua, terutamanya pengetua wanita, sering membuat keputusan mengikut emosi. Hal ini berikutan pengetua wanita mendesak guru-guru agar mematuhi tindakan yang dilakukannya, yang menyebabkan berlakunya ketidakpuasan hati di kalangan guru. Selanjutnya, kelemahan dalam komunikasi yang wujud antara pengetua dan guru-guru menyebabkan mereka tidak dapat menyampaikan masalah kepada pengetua kerana pengetua lebih mengutamakan komunikasi sepihak (Emma Tingkas & Syahrudin Awang Ahmad, 2020). Pemimpin yang mampu mengambil hati guru-guru dilihat dapat membantu melakukan transformasi pendidikan di sekolah (Rozila Md Yusof & Jamalullail Abdul Wahab,





2019). Selain itu, menurut Williams (2018), kesediaan guru-guru untuk melakukan perubahan dalam sistem pendidikan memerlukan sokongan daripada pentadbir sekolah. Pendekatan kepimpinan diperlukan oleh para pentadbir dalam usaha membawa perubahan organisasi yang boleh meningkatkan motivasi guru.

Setiap pengetua perlu mempunyai dan mengaplikasikan gaya kepimpinan yang sesuai. Hal ini kerana gaya kepimpinan merupakan salah satu panduan pengetua untuk melaksanakan setiap arahan dan dapat dituruti oleh guru-guru. Gaya kepimpinan merujuk kepada tingkah laku ketua yang dapat mempengaruhi orang bawahannya dalam urusan tugas mereka (Josanov-Vrgovic & Pavlovic, 2014). Menurut Ardie dan Wibowo (2018) pula gaya kepimpinan merupakan satu cara komunikasi antara ketua dan orang bawahan. Hal ini merangkumi tingkah laku dan cara kepimpinan seseorang pemimpin yang akan mempengaruhi orang bawahannya.

Selain itu, Gichu et al. (2017) menyatakan bahawa setiap cabaran yang dihadapi oleh pengetua boleh diminimumkan sekiranya mereka didedahkan kepada kepimpinan yang mantap. Kepimpinan yang mantap membolehkan pengetua bersedia menghadapi cabaran tersebut seterusnya dapat memuaskan hati semua pihak yang berkepentingan dalam bidang pendidikan. Akhir sekali, gaya kepimpinan pentadbir juga telah meningkatkan motivasi guru untuk mengajar dengan dedikasi dan seterusnya melakukan perubahan dengan penuh tanggungjawab (Siraj et al., 2022). Hal ini bertepatan dengan Sehar dan Alwi (2019) yang menyatakan bahawa gaya kepimpinan turut memberikan kesan kepada kepuasan dan motivasi guru-guru. Hal ini menunjukkan bahawa wujud kesan positif dan kepuasan guru-guru apabila pengetua mengamalkan gaya kepimpinan yang sesuai.





Menurut Jinot dan Madhuree (2020) hanya melalui kepimpinan yang boleh membudayakan perubahan dan menyumbang kepada kejayaan pelaksanaan perubahan pendidikan. Gaya kepimpinan pengetua yang baik akan mendorong budaya bekerja dan tahap kepuasan bekerja yang tinggi daripada guru-guru seterusnya akan menjadikan sistem pendidikan negara lebih berkualiti (Sinulingga et al., 2018). Sebaliknya, kegagalan sekolah mencapai matlamat mereka mempunyai kaitan dengan isu kepimpinan iaitu ketidakstabilan kepimpinan pengetua, pengetua yang tidak bersedia dan pengetua yang kurang bersedia (Martin, 2021). Hal ini selaras dengan kajian yang dijalankan oleh Syahrudin (2019) iaitu faktor yang dikenal pasti dalam mempengaruhi prestasi kerja guru dan salah satu faktor yang mendorong kepada kecekapan guru adalah dari segi pengurusan pengetua. Amalan kepimpinan perlu dikuasai dan difahami oleh pengetua sekolah untuk menghasilkan sekolah cemerlang yang merangkumi



semua aspek (Noh et al., 2021).



Kesimpulannya, kepimpinan pengetua merupakan antara elemen penting dalam memacu perubahan pendidikan negara. Hal ini kerana kepimpinan membentuk keyakinan diri warga pendidik seterusnya dapat meningkatkan prestasi murid. Kepimpinan turut melahirkan modal insan yang berkualiti seperti yang dikehendaki dalam PPPM 2013-2025 (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013). Justeru, kepimpinan perlu dimiliki oleh semua pihak dalam sektor pendidikan umumnya dan pengetua khususnya bagi memastikan sektor pendidikan mampu bersaing di pentas antarabangsa (Syafie et al., 2021). Oleh itu, gaya kepimpinan dengan pengetua perlu berjalan seiring. Hal ini bagi memastikan perjalanan sekolah menjadi lancar dan dalam masa yang sama dapat memberi kepuasan dan keselesaan guru-guru agar dapat memberikan komitmen yang tinggi dalam tugas-tugas mereka.





Terdapat banyak kajian kepimpinan yang dijalankan, sama ada oleh penyelidik tempatan mahupun antarabangsa. Hal ini bertujuan agar hasil kajian dapat memberi panduan kepada ketua organisasi mengenai gaya kepimpinan yang terbaik yang boleh mereka pilih sesuai dengan budaya setempat, ciri-ciri organisasi, keupayaan pengikut, pengaruh gender, serta pelbagai faktor lain (Roziata Ibrahim et al., 2018).

2.7 Teori dan Model Kepimpinan

Menurut Lumban (2020), teori kepimpinan adalah konsep atau prinsip yang bertujuan untuk menerangkan tujuan individu menjadi pemimpin dan cara mereka menjalankan kepimpinan. Teori kepimpinan cenderung memberikan penjelasan yang lebih umum dan meluas tentang fenomena kepimpinan yang merangkumi faktor-faktor psikologi, sosial dan situasi. Model kepimpinan pula merupakan rangka kerja praktikal yang memberikan panduan tentang bagaimana kepimpinan boleh diaplikasikan dalam situasi tertentu (Suntik Tuin et al., 2021). Model kepimpinan lebih kepada aplikasi praktikal dan strategi yang boleh diambil oleh pemimpin dalam situasi tertentu. Teori dan model kepimpinan telah dikaji secara meluas dalam pelbagai konteks dan asas teori selama bertahun-tahun. Terdapat pandangan yang berbeza-beza mengenai kepimpinan. Menurut Wyllie (2020) konsep kepimpinan akan terus berbeza antara satu sama lain kerana dipengaruhi oleh pandangan yang berbeza-beza antara penyelidik. Walaubagaimanapun, matlamat kajian kepimpinan ini adalah sama iaitu melahirkan pemimpin yang berjaya dalam sesebuah organisasi. Teori berkaitan dengan kepimpinan menunjukkan bahawa kepimpinan berubah-ubah mengikut zaman atau sesuatu era. Secara amnya, evolusi teori kepimpinan bermula daripada teori kepimpinan trait, teori





kepimpinan gelagat, teori kepimpinan *situational* dan teori kepimpinan baru (Benmira & Agboola, 2021).

Kepimpinan dibahagikan mengikut era-era tertentu dan mengalami evolusi yang tersendiri. Era awal kepimpinan dikaitkan dengan era kepimpinan Trait. Era ini menunjukkan kemunculan dua teori kepimpinan iaitu teori Great Man (1840-an) dan teori kepimpinan Trait (1930-1940). Era kedua teori kepimpinan pula adalah kepimpinan gelagat yang berlaku antara 1940 dan 1950. Tahap ketiga perkembangan teori kepimpinan adalah era kepimpinan situasi yang berlaku pada era 1960 iaitu dengan kemunculan teori kepimpinan kontingensi dan situasi (Benmira & Agboola, 2021).



membezakan antara pemimpin dan pengikut. Antaranya ialah teori trait. Teori ini percaya bahawa ciri-ciri pemimpin ada dalam diri seseorang sejak dilahirkan. Ciri-ciri seperti personaliti, fizikal dan mental yang membezakan antara pemimpin dan pengikut (Horner, 1997). Teori ini juga menyatakan bahawa pemimpin boleh dicipta melalui latihan. Hal ini bagi mengenal pasti gabungan ciri-ciri yang sesuai untuk menjadi seorang pemimpin yang berkesan termasuk mental, sosial dan fizikal pemimpin (Benmira & Agboola, 2021). Teori-teori lain yang wujud pada era kepimpinan klasik termasuklah teori situasi dan teori kontingensi. Teori situasi memberi tumpuan kepada kepimpinan dalam situasi tertentu dan bukan pada tingkah laku pemimpin. Hal ini bermakna pemimpin perlu menilai persekitaran operasi mereka dahulu dan kemudian memutuskan gaya kepimpinan yang sesuai dengan persekitaran tersebut.





Era baru teori kepimpinan berlaku semasa era 1990-an dengan kemunculan teori kepimpinan transaksional dan teori kepimpinan transformasional. Menjelang era 2000, telah berlaku kemunculan teori kepimpinan yang lebih baharu seperti kepimpinan berkongsi, kepimpinan kolaboratif, kepimpinan kolektif, kepimpinan *servants*, kepimpinan inklusif dan kepimpinan kompleks (Benmira & Agboola, 2021). Untuk melihat lebih jelas mengenai teori transformasional dan teori kepimpinan instruksional dengan lebih mendalam, penjelasan yang dimuatkan bahagian 2.7.1 dan 2.7.3 boleh dirujuk, manakala bahagian 2.7.2 dan 2.7.4 pula memuatkan penerangan mengenai model kepimpinan transformasional dan teori kepimpinan instruksional.

2.7.1 Teori Kepimpinan Transformasional



Bahagian ini akan membincangkan tentang teori berkaitan dengan kepimpinan transformasi. Kepimpinan transformasional merupakan amalan kepimpinan yang sering dikaitkan dengan transformasi pendidikan. Hal ini kerana kepimpinan transformasional memberi pengaruh yang besar terhadap kecemerlangan sekolah. Menurut Intan Salina Che Sulaiman dan Jamalullail Abdul Wahab (2017), kepimpinan transformasional merupakan pilihan terbaik kerana mampu mewujudkan kesedaran dalam diri guru-guru tentang kepentingan mereka dalam pentadbiran sekolah. Kepimpinan transformasional amat menekankan kesejahteraan moral, emosi, dan tingkah laku dalam setiap tindakan pengetua. Oleh itu setiap cabaran akan dapat dihadapi oleh guru-guru jika disertakan dengan usaha yang berterusan.





Dua tokoh yang sering dikaitkan dengan kepemimpinan transformasional ialah James MacGregor Burns dan Bernad M. Bass. Menurut Burns (1978), kepemimpinan transformasional merupakan proses membina kerjasama interpersonal yang dapat meningkatkan motivasi dan moral antara pentadbir dan pengikutnya. Pemimpin transformasional berusaha memenuhi keperluan dan kehendak pengikutnya supaya mereka dapat mengubah sikap serta dapat memberi komitmen yang tinggi dalam sesebuah organisasi. Pemimpin transformasional berkebolehan dalam melakukan perubahan dan bersama-sama mencapai matlamat dalam organisasi sebagai satu kumpulan. Seterusnya Bass dan Riggio (2006) telah memperbaiki kepemimpinan ini yang bertujuan untuk membina perubahan positif dalam diri pekerja dan seterusnya mempersiapkan mereka menjadi pemimpin pada masa hadapan. Kepimpinan ini juga telah berjaya membina kesedaran, meningkatkan motivasi, dan prestasi dalam diri pekerja (Bass & Riggio, 2006).



Menurut kajian Sarros et al. (2008), seorang pemimpin dikatakan sebagai pemimpin berwawasan jika dapat menyediakan sumber yang mencukupi dan menyediakan ganjaran untuk kakitangan melakukan inovasi serta menyediakan ruang dan masa untuk meneruskan idea kreatif mereka. Jika kesemua ini dipenuhi, maka pekerja akan menjadi lebih inovatif. Hasil kajian mereka juga menunjukkan bahawa rangsangan intelek tidak mempengaruhi budaya organisasi untuk melakukan inovasi. Menurut mereka, kepemimpinan transformasional turut dikaitkan dengan budaya organisasi, iaitu menjelaskan visi dengan menetapkan jangkaan prestasi dan memberi sokongan kepada pekerja. Walaubagaimanapun, Rafferty dan Griffin (2004) menyatakan bahawa visi tidak memberikan pengaruh yang positif kepada pengikut, manakala komunikasi memberi kesan kepada komitmen organisasi, memberi





keyakinan kepada pekerja untuk melaksanakan tugas, dan mengelakkan masalah berkaitan tugas mereka. Rangsangan intelek juga signifikan positif dengan komitmen yang berterusan daripada pekerja. Hal ini kerana pemimpin menggalakkan pekerja menyelesaikan masalah dari perspektif yang berbeza dan turut menggalakkan mereka melibatkan diri secara aktif di tempat kerja. Usaha yang dilakukan pekerja menyebabkan mereka rasa dihargai dan akan meningkatkan komitmen secara berterusan.

Jamilah Man et al. (2016) juga telah menjalankan kajian mengenai hubungan kepimpinan transformasional dengan guru generasi "Y". Hasil kajian menunjukkan terdapat hubungan positif antara kepimpinan transformasional dengan tahap kualiti guru. Hal ini bermakna semakin tinggi gaya kepimpinan transformasional diamalkan oleh pengetua, maka semakin tinggi tahap kualiti guru yang dapat dihasilkan dan sebaliknya. Dalam kajian ini juga menunjukkan bahawa pengetua MRSM di zon Utara Semenanjung Malaysia mengamalkan gaya kepimpinan transformasional pada tahap yang tinggi terutamanya dalam dimensi motivasi. Dapatan ini selari dengan dapatan oleh Rafeah Abdul Rahman (2018) iaitu dimensi motivasi berinspirasi merupakan dimensi yang paling tinggi dalam amalan kepimpinan transformasional dalam kalangan pengetua sekolah menengah daerah Seremban.

Yuwono et al. (2020) pula mendapati kepimpinan transformasional turut signifikan dengan kesediaan perubahan pekerja di industri ketika pandemik Covid-19. Hal ini kerana pemimpin transformasional sering menjadi *motivator* dan mempengaruhi pekerja supaya lebih yakin dan bersemangat walaupun sedang dilanda pandemik tersebut. Walau bagaimanapun, hasil kajian ini menunjukkan bahawa





kepimpinan transformasional tidak memberi pengaruh yang signifikan terhadap prestasi pekerja dalam industri automotif. Hal ini terjadi kerana majoriti umur pekerja melebihi 40 tahun dan bekerja melebihi lima tahun membolehkan mereka bekerja sendiri tanpa sokongan pemimpin.

Bahagian ini telah membincangkan mengenai teori kepimpinan transformasional secara umum. Model kepimpinan transformasional yang dinyatakan oleh Burns akan dibincangkan dalam bahagian seterusnya (1978).

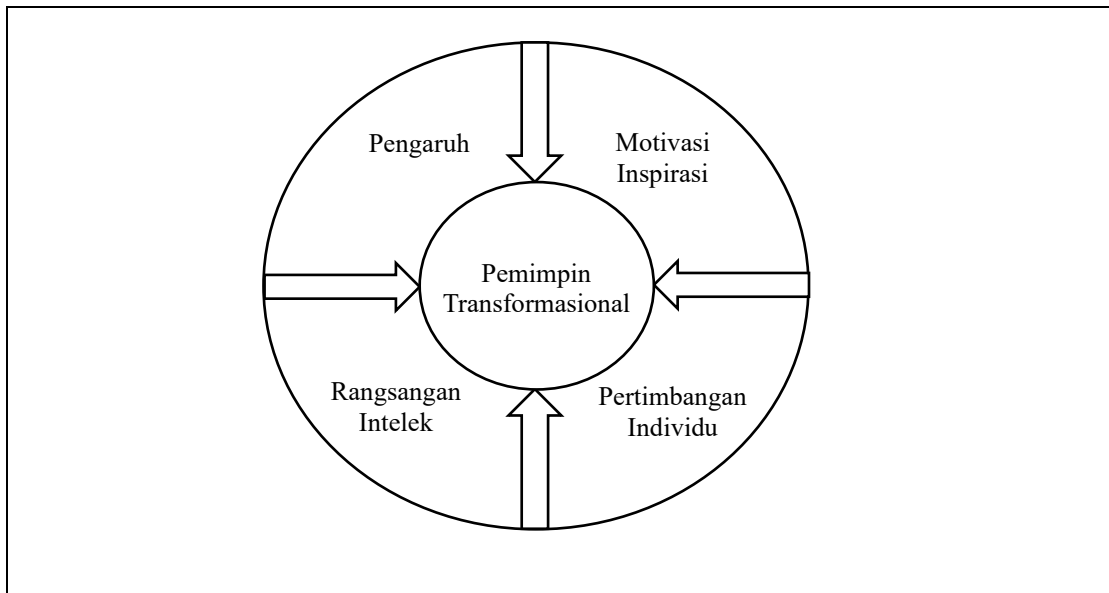
2.7.2 Model Kepimpinan Transformasional

Burns (1978) menyatakan kewujudan hubungan interpersonal antara pemimpin transformasional dengan pengikut dapat meningkatkan motivasi dan keberkesanan komunikasi mereka. Pemimpin transformasional juga dapat membantu pengikut mencapai potensi diri selanjutnya membawa perubahan moral kepada mereka. Avolio dan Bass (1991) juga telah memperbaiki Teori Kepemimpinan Burns dengan lebih memfokuskan pengikut daripada pemimpin. Menurutnya, ciri-ciri pemimpin yang diperlukan oleh pengikut adalah pemimpin yang memiliki wawasan, keyakinan tinggi, dan memperjuangkan kebenaran. Avolio dan Bass (1991) menyatakan bahwa seorang pemimpin mampu mengubah pengikut dengan misi organisasi, memberi motivasi kepada pengikut melalui pengaruhnya, mampu merangsang intelektualitas, dan memiliki kepedulian individu. Rajah 2.2 menunjukkan elemen yang terdapat dalam kepemimpinan transformasional oleh Avolio dan Bass (1991).



Rajah 2.2

Model Kepimpinan Transformasional. Sumber: Avolio dan Bass (1991)



Pengaruh ideal menerangkan mengenai keperluan untuk seseorang pemimpin untuk mempunyai karisma, sifat ingin tahu dan mampu menyampaikan mesej dengan bijak. Pemimpin ini dipercayai dan dihormati oleh semua pengikut. Pemimpin yang berkarisma bukan sahaja memberi pujian atas setiap kejayaan yang dicapai oleh pengikut malah turut bertanggungjawab atas setiap masalah yang berlaku. Hal ini akan memberi inspirasi dan motivasi kepada pengikut untuk mencapai matlamat organisasi (Busari et al., 2020). Menurut Nyokabi et al. (2017) pemimpin ini diiktiraf sebagai pemimpin yang mempunyai keupayaan yang luar biasa, tabah, mempunyai keazaman yang tinggi dan sanggup mengambil risiko untuk mencapai matlamat organisasi sambil mengamalkan tingkah laku yang beretika. Oleh itu, pemimpin transformasional ini dikagumi oleh pengikut mereka dan berusaha untuk mencontohi mereka. Kajian oleh Lu dan Li (2021) menunjukkan bahawa karisma pemimpin transformasional dapat meningkatkan komitmen dan kepuasan kerja dalam kalangan pengikut, terutama dalam persekitaran kerja yang memerlukan inovasi dan perubahan.



Motivasi inspirasi pula merujuk kepada sifat pemimpin transformasional yang mempunyai motivasi tinggi dan komited terhadap visi organisasi. Mereka turut menggalakkan pengikut untuk sama-sama komited dalam mencapai visi tersebut. Pemimpin ini menawarkan cabaran, semangat, keyakinan dan kepercayaan kepada pengikut (Korejan & Shahbazi, 2016). Tingkah laku sedemikian dapat meningkatkan semangat dan keyakinan pekerja, merangsang kerja berpasukan, menunjukkan hasil positif, dan penekanan matlamat (Nyokabi et al., 2017). Kang dan Stewart (2022) mendapati bahawa pemimpin yang menggunakan motivasi inspirasi dapat memperbaiki prestasi individu dan meningkatkan daya tahan terhadap cabaran organisasi. Pendekatan ini juga meningkatkan potensi pekerja dengan memperkasakan pekerja dalam organisasi anda untuk menggunakan semua kemahiran mereka untuk menyelesaikan tugas (Nurshahira Ibrahim et al., 2023).



Rangsangan intelek pula merujuk kepada fungsi pemimpin untuk menggalakkan pengikut berfikir di luar kotak. Pemimpin menggalakkan pengikut untuk melaksanakan tugas melebihi jangkaan mereka sendiri. Pemimpin tidak mengkritik pendapat ahli sebaliknya mengubah pendapat tersebut secara bijaksana. Pemimpin juga perlu menerima idea baharu daripada pengikut. Hal ini akan menggalakkan kreativiti dan penyelesaian masalah untuk mencapai matlamat pekerja dan matlamat organisasi (Khan et al., 2020). Dengan erti kata lain, rangsangan intelek ialah proses merangsang dan mencabar minda pengikut dengan menggalakkan mereka mempersoalkan andaian, mencari penyelesaian inovatif, dan meneroka idea baharu. Menurut Rajani et al. (2023) pemimpin transformasional menghapuskan "faktor ketakutan kerja" sebaliknya memberi tumpuan kepada pertumbuhan dan peluang pembelajaran. Hal ini membolehkan pekerja kekal berjaga-jaga, mencari peluang dan memanfaatkannya.





Sebagai pemimpin transformasional, rangsangan intelek boleh membantu pekerja membangunkan minda yang lebih tangkas dan menyesuaikan diri dengan mencari maklum balas, belajar daripada kesilapan dan mencuba pendekatan baharu.

Pertimbangan individu pula merujuk kepada pemimpin transformasional yang memberi perhatian terhadap pengikutnya. Kesiediaan menerima pendapat pengikut, memberi layanan yang saksama dan mampu berkomunikasi secara dua hala merupakan antara elemen yang perlu ada dalam setiap pemimpin transformasional. Hal ini akan membantu mengenal pasti bakat dan potensi pengikut mereka seterusnya menggalakkan penglibatan mereka menerusi proses pembangunan, latihan atau pementoran (Dayangku Rodzianah Awangku Amin & Mohd Izham Mohd Hamzah, 2021). Menurut Khan et al. (2022), pemimpin ini bukan sahaja membantu pengikut memperbaiki tingkah laku mereka tetapi juga memotivasikan mereka untuk mencapai status yang lebih baik melalui prestasi yang ditunjukkan. Oleh itu, ia bukan sahaja mewujudkan kepercayaan terhadap pengurus, tetapi juga membantu meningkatkan interaksi terhadap mereka. Ciri-ciri ini membolehkan pengikut berasa disokong dan dihargai kerana pemimpin mendengar dan menghormati idea mereka. Sebagai contoh, pemimpin ini memupuk keyakinan dan harga diri setiap pengikut dengan memberi penghargaan kepada usaha mereka dalam menyelesaikan tugas.

Bahagian ini membincangkan mengenai model kepemimpinan transformasional oleh Burn secara lebih mendalam. Teori kepemimpinan instruksional yang dipopularkan oleh Hallinger dan Murphy yang turut digunakan dalam kajian ini akan dibincangkan dalam bahagian seterusnya.





2.7.3 Teori Kepimpinan Instruksional

Antara gaya kepimpinan yang sering dijadikan tajuk kajian ialah gaya kepimpinan instruksional. Hal ini kerana gaya kepimpinan instruksional sering dikaitkan dengan keberkesanan pengajaran guru-guru di sekolah. Kajian-kajian terdahulu memberikan panduan untuk menjadi pemimpin instruksional yang berkesan. Hal ini berikutan banyak program latihan kepimpinan yang terhasil kesan daripada kajian-kajian tersebut. Kepimpinan instruksional merupakan kuasa dan tingkah laku yang diaplikasikan oleh pemimpin sekolah, guru dan penyelia sekolah untuk mempengaruhi individu dan situasi di dalam sekolah (Sisman, 2016).

Hallinger dan Murphy (1985) mendapati terdapat tiga dimensi yang perlu diberi fokus oleh pentadbir, iaitu memahami misi sekolah, mengurus program instruksional dan membentuk persekitaran pembelajaran yang positif. Peranan utama pengetua instruksional ialah perkongsian misi sekolah dengan seluruh warga sekolah. Hal ini termasuk merangka objektif sekolah dan menyampaikannya secara berterusan kepada mereka. Selain itu, penyelarasan kurikulum turut memainkan peranan penting dalam kepimpinan instruksional. Kandungan kurikulum yang diajar di dalam kelas diselaraskan dengan ujian pencapaian. Akhir sekali, pengetua instruksional membentuk persekitaran pembelajaran yang positif yang merujuk kepada norma dan sikap kakitangan dan murid yang mempengaruhi pembelajaran di sekolah.

Menurut Basom et al. (1991), pengetua perlu memainkan empat peranan untuk meningkatkan pencapaian murid, iaitu dengan membekalkan sumber, menjadi sumber pengajaran, interaksi, dan penglibatan diri. Pengetua perlu mengenali sumber mereka,





iaitu guru-guru, melalui penyeliaan dan perkongsian idea. Keprihatinan pengetua menyebabkan guru-guru berasa selamat dan sanggup mengambil risiko untuk melakukan perubahan. Sebagai sumber pengajaran, pengetua perlu mengetahui teknologi PdPc dan membantu guru membuat analisis untuk meningkatkan kejayaan murid. Selain itu, pengetua harus mempunyai kemahiran berkomunikasi yang berkesan. Hal ini dapat membantu mereka menyelesaikan konflik dan membina persefahaman dengan guru-guru. Akhir sekali, pengetua perlu sentiasa hadir dalam setiap aktiviti sekolah. Hal ini membantu guru-guru menjalankan tugas mereka dengan betul dan dapat meningkatkan kepercayaan guru-guru terhadap pengetua. Kajian yang dijalankan oleh Geleta (2015) menunjukkan bahawa kepemimpinan instruksional ditadbir secara bersama-sama oleh pengetua, penolong-penolong kanan dan ketua bidang. Namun, terdapat ketidakseimbangan antara tugas pentadbiran dan tugas pengajaran akibat lambakan tugas-tugas pentadbiran. Pengetua perlu melibatkan diri dalam banyak aktiviti untuk menambah baik prsoes PdPc. Oleh itu, terdapat beberapa penambahbaikan hasil dapatan kajian yang dijalankan seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 2.3.



Rajah 2.3

Model Kepimpinan Instruksional. Sumber: Geleta (2015)

Visi dan misi yang jelas	Mengurus kurikulum	Pembangunan staf
<ul style="list-style-type: none"> • Penglibatan guru, murid dan komuniti dalam menggubal visi dan misi sekolah • Visi dan misi sekolah perlu diperbaharu setiap tahun mengikut keperluan • Visi dan misi perlu dinyatakan dengan jelas • Aktiviti perlu dinilai supaya selaras dengan misi sekolah 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengurusan kurikulum di bawah tanggungjawab pengetua, penolong kanan dan ketua bidang • Perlu mengamalkan klinik penyeliaan, mengukuhkan kurikulum dan kokurikulum • Memantau kemajuan murid bersama penolong kanan, ketua budang, guru, murid dan ibu bapa 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengenal pasti keperluan latihan guru • Merancang, mengatur dan menyelaraskan latihan di sekolah • Meningkatkan penyertaan guru dalam seminar, bengkel dan latihan.
Peruntukan sumber	Iklim pembelajaran positif	Latihan kepengetahuan
<ul style="list-style-type: none"> • Pengetua perlu mengatur strategi untuk pembiayaan dana • Mengukuhkan hubungan antara sekolah dengan komuniti untuk memaksimumkan perbelanjaan sekolah bagi tujuan membeli bahan PdPc • Peruntukan belanjawan daripada kerajaan mengikut enrolmen murid di sekolah 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengetua melindungi masa instruksional • Menekankan kepentingan masa kepada guru dan murid • Mengadakan perjumpaan dengan guru dan murid di luar waktu PdPc • Pengetua bekerjasama dengan pejabat pendidikan tempatan supaya tidak melibatkan guru dan murid pada hari persekolahan 	<ul style="list-style-type: none"> • Pejabat pendidikan harus bekerja secara kolaboratif dalam latihan kepengetahuan melalui bengkel dan seminar bagi menjadikan kepimpinan sekolah lebih berkesan

Menurut Foong dan Mohd Khairuddin Abdullah (2018) pula, kepimpinan instruksional merupakan usaha untuk menggalakkan guru dan memberi sokongan kepada mereka yang terlibat dalam proses PdPc demi mencapai visi dan misi sekolah dan membentuk sekolah yang efektif. Terdapat tiga kerangka utama kepimpinan instruksional iaitu model Alig-Mielcarek, model Hallinger dan model Weber manakala terdapat sembilan aspek pengurusan iaitu pengurusan dan kepemimpinan organisasi,



pengurusan kurikulum, pengurusan kokurikulum, pengurusan hal ehwal murid, pengurusan kewangan, pengurusan pentadbiran pejabat, pengurusan persekitaran dan kemudahan fizikal, pengurusan dan pembangunan sumber manusia serta pengurusan perhubungan luar.

Kajian yang dijalankan oleh Abdul Ghani Kanesan Abdullah et al. (2019) menunjukkan efikasi guru meningkat jika pengetua mengamalkan kepimpinan instruksional pada tahap yang tinggi. Hal ini juga selari dengan dapatan kajian oleh Noor Asma Ismail dan Mohamed Yusoff Mohd Nor (2017) iaitu pengetua di sekolah-sekolah daerah Pendang mengamalkan gaya kepimpinan instruksional walaupun sekolah-sekolah tersebut berada di luar bandar.



2.7.4 Model Kepimpinan Instruksional

Konsep kepimpinan instruksional telah dikaji secara meluas dan terdapat banyak konsep dan model bagi menerangkan gaya kepimpinan ini. Antara model yang sering dijadikan rujukan dan diguna pakai ialah model Hallinger dan Murphy (1985). Hallinger dan Murphy (1985) menjelaskan bahawa kepimpinan instruksional merupakan tingkah laku pengetua untuk menambah baik proses PdPc merangkumi semua aspek seperti guru, murid, ibu bapa, pengurusan sekolah, kemudahan dan sumber sekolah.

Hallinger dan Murphy (1985) menyatakan bahawa model kepimpinan instruksional terbahagi kepada tiga elemen. Tiga elemen ini adalah menetapkan misi,



mengurus program instruksional dan membangunkan iklim pembelajaran sekolah. Elemen menetapkan misi merujuk kepada proses merangka dan menjelaskan matlamat. Elemen mengurus program instruksional pula mengandungi aspek seperti menyelaras kurikulum, menyelia dan menilai arahan serta memantau kemajuan murid. Elemen membangunkan iklim pembelajaran sekolah pula merujuk kepada melindungi masa instruksional, memberi insentif kepada guru, memberi insentif kepada pembelajaran, menggalakkan pembangunan profesional, dan mengekalkan penglihatan tinggi.

Jadual 2.3

Model Kepimpinan Instruksional

Menetapkan Misi	Mengurus Program Instruksional	Membangunkan Iklim Pembelajaran Sekolah
<ul style="list-style-type: none"> • Merangka matlamat • Menjelaskan matlamat 	<ul style="list-style-type: none"> • Menyelaraskan kurikulum • Menyelia dan menilai arahan • Memantau kemajuan murid 	<ul style="list-style-type: none"> • Melindungi masa instruksional • Memberi insentif kepada guru • Memberi insentif kepada pembelajaran • Menggalakkan pembangunan profesional • Mengekalkan penglihatan tinggi

Nota: Diadaptasi daripada, Model Kepimpinan Instruksional Hallinger dan Murphy (1985)

Berdasarkan Jadual 2.3, pengetua sebagai pemimpin perlu merangka matlamat sekolah yang menjurus kepada pencapaian murid. Pengetua dan guru-guru perlu bekerjasama untuk mencapai hasrat tersebut. Oleh itu, pengetua harus berkongsi matlamat sekolah kepada guru-guru dan murid-murid agar mereka lebih memahami



matlamat sekolah dan dapat memberi tumpuan kepada matlamat tersebut. Matlamat sekolah juga perlu dijelaskan secara berterusan kepada seluruh komuniti sekolah (Hallinger & Murphy, 1985).

Seterusnya, penglibatan guru juga diperlukan dalam mengurus program instruksional. Pengetua pula memainkan peranan dalam memastikan matlamat sekolah diselaraskan menerusi program-program di dalam kelas dengan memantau perkembangan murid. Melalui pemantauan, pengetua dan guru dapat mengenal pasti kekuatan dan kelemahan murid dan mencari penyelesaian untuk meningkatkan pencapaian mereka (Ismail et al., 2018).

Selanjutnya, pengetua perlu bijak membangunkan iklim pembelajaran di sekolah. Salah satunya adalah melindungi masa instruksional. Hal ini bertujuan meminimumkan gangguan masa pembelajaran. Oleh itu, guru-guru dapat mengoptimumkan masa pembelajaran agar ilmu dapat diterima sepenuhnya oleh murid-murid. Selain itu, pengetua perlu menyokong usaha-usaha yang dilakukan guru untuk meningkatkan kemahiran pengajaran. Pengetua harus memberi peluang kepada guru dengan mengadakan aktiviti perkembangan staf yang berkaitan dengan matlamat sekolah. Dalam model ini juga, terdapat fungsi ganjaran kepada guru untuk menghargai pencapaian, kemahiran dan inovasi guru. Selain itu, murid-murid juga perlu diberikan penghargaan atas pencapaian mereka dalam akademik, kokurikulum mahupun sahsiah. Hal ini dapat mewujudkan iklim pembelajaran sekolah yang sihat dan murid-murid rasa dihargai atas pengiktirafan tersebut (Abd Rahman, 2021).





2.7.5 Kesimpulan Teori dan Model Kepimpinan

Penulisan dalam bahagian ini menerangkan mengenai teori-teori yang berkaitan dengan kepimpinan transformasional dan instruksional. Teori kepimpinan transformasional yang sering kali dikaitkan dengan Bass seperti yang dibincangkan oleh Intan Salina Che Sulaiman dan Jamalullail Abdul Wahab (2017); Burns (1978); Sarros et al. (2008); Jamilah Man et al. (2016); Rafeah Abdul Rahman (2018) dan Yuwono et al. (2020). Oleh itu, teori kepimpinan Bass akan digunakan untuk memenuhi objektif kajian ini iaitu untuk mengenal pasti pengaruh gaya kepimpinan transformasional pengetua terhadap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 di daerah Batang Padang, Perak.



Teori kepimpinan instruksional adalah teori yang sinonim dengan Hallinger dan

Murphy seperti yang dibincangkan oleh Basom et al. (1991); Geleta (2015); Foong dan Mohd Khairuddin Abdullah (2018); Abdul Ghani Kanesan Abdullah et al. (2019); Noor Asma Ismail dan Mohamed Yusoff Mohd Nor (2017). Teori kepimpinan Hallinger dan Murphy akan digunakan untuk memenuhi objektif kajian iaitu untuk mengenal pasti pengaruh gaya kepimpinan instruksional pengetua terhadap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 di daerah Batang Padang, Perak.

Kedua-dua pendekatan kepimpinan ini adalah pemboleh ubah bebas bagi kajian ini. Oleh itu, kesan daripada penggunaan kedua-dua pendekatan kepimpinan ini akan dilihat daripada kesediaan perubahan guru dari segi tahap kemahiran teknologi maklumat komunikasi dan tuntutan kerja yang menjadi pemboleh ubah bersandar.





2.7.6 Pengaruh Gaya Kepimpinan Transformasional terhadap Kesiediaan Perubahan Guru

Terdapat banyak tinjauan literatur tentang gaya kepimpinan transformasional yang dikaitkan dengan perubahan dalam sesebuah organisasi. Kajian yang dijalankan oleh Atasoy (2020), mendapati tahap kepimpinan transformasional dalam peringkat perubahan organisasi adalah pada tahap sederhana berbanding kepimpinan transformasional. Dengan mengambil kira dapatan kajian ini, dapat dinyatakan bahawa kepimpinan transformasional adalah lebih baik daripada kepimpinan transaksional dari segi kesan terhadap perubahan organisasi, budaya sekolah dan dimensi-dimensi lain. Hal ini menunjukkan peranan penting yang dijalankan oleh pemimpin sekolah yang membolehkan perubahan organisasi dilaksanakan. Hussain et al. (2021) mendapati kepimpinan transformasional mempunyai hubungan yang kuat dan signifikan dengan perubahan organisasi. Hal ini kerana para pengurus di syarikat telekomunikasi Zong berkongsi pengetahuan secara individu, kumpulan dan di peringkat organisasi. Nilai korelasi adalah signifikan positif antara kepimpinan transformasional dan perubahan organisasi iaitu 0.318. Begitu juga Peng et al. (2021) menunjukkan dapatan yang sama. Kepimpinan transformasional menunjukkan hubungan positif dengan komitmen terhadap perubahan, keterbukaan kepada perubahan dan kesiediaan perubahan. Selain itu, dapatan kajian menunjukkan korelasi negatif dengan penentangan terhadap perubahan manakala korelasi tidak signifikan dengan sokongan terhadap perubahan.

Nurshahira Ibrahim et al. (2021) pula mengukur hubungan antara gaya kepimpinan transformasional dengan mengaplikasikan pendekatan Islam berdasarkan dua kumpulan iaitu kumpulan pengurusan dengan kumpulan pelaksana profesional. Dapatan kajian menunjukkan kepimpinan transformasional mempunyai hubungan yang





positif dan signifikan terhadap pemerksaan psikologi dan kreativiti pekerja berdasarkan dua kumpulan tersebut. Mereka juga berpendapat bahawa kepimpinan ini merupakan salah satu faktor penting dalam pemerksaan psikologi dan kreativiti pekerja. Walau bagaimanapun, kajian Asbari et al. (2020) terhadap kepimpinan transformasional mendapati kepimpinan ini tidak mempunyai kesan yang signifikan terhadap prestasi pekerja dalam industri automotif di Tangerang. Dari sudut perubahan pula, dapatan kajian ini menunjukkan kepimpinan transformasional memberi kesan positif dan signifikan terhadap kesediaan untuk berubah.

Kajian mengenai kepimpinan transformasional juga turut menyentuh mengenai kepimpinan dalam pendidikan. Dalam bidang pendidikan pula, gaya kepimpinan transformasional adalah berkait rapat dengan penerimaan guru, prestasi yang lebih baik, peningkatan kepuasan kerja di sekolah, mewujudkan iklim positif di sekolah dan penglibatan guru dalam memenuhi matlamat sekolah (Jovanovic & Ciric, 2016). Dapatan yang sama turut diperoleh Rajoo dan Mohd Isa Hamzah (2019) yang menunjukkan hubungan signifikan antara kepimpinan transformasional guru besar dengan motivasi kerja guru di SJKT Daerah Jasin, Melaka. Hasil analisis korelasi menunjukkan korelasi yang kuat antara kepimpinan transformasional dan motivasi kerja guru ($r = .83, p < .01$). Didapati kesemua dimensi ini saling bergantung bagi memastikan matlamat kepimpinan transformasional tercapai.

Kajian mengenai kepimpinan transformasional juga turut menyentuh mengenai kepimpinan dalam pendidikan di peringkat universiti. Sebagai contoh, kajian oleh Alessa (2021) yang memfokuskan kepada kepimpinan transformasional di universiti di Arab Saudi telah menunjukkan bahawa kepimpinan gaya ini mempunyai pengaruh





terhadap komitmen organisasi, amalan pengetahuan pengurusan, moral, pemerdayaan pekerja dan sifat pentadbiran untuk menjadi lebih kreatif. Kepimpinan transformasional juga memainkan peranan di sekolah menengah. Pengetua yang mengamalkan kepimpinan transformasional akan dapat mencari penyelesaian yang terbaik untuk mengatasi kelemahan kepimpinan mereka yang tidak membawa kepada perubahan. Hal ini akan dapat dilakukan dengan memberikan contoh teladan dan pemimpin akan menjadi inspirasi kepada guru sekolah untuk membawa perubahan yang lebih baik berdasarkan potensi mereka (Sia et al., 2022). Kajian yang dilakukan oleh Valckx et al. (2020) juga menunjukkan bahawa kepimpinan transformasional dalam pendidikan akan membantu untuk meningkatkan kemampuan sendiri guru dan juga rasa tanggungjawab dalam menjayakan usaha yang dilakukan oleh sekolah untuk mencapai visi dan misi sekolah.



Hipotesis 1: Gaya kepimpinan transformasional pengetua mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 daerah Batang Padang

2.7.7 Pengaruh Gaya Kepimpinan Instruksional terhadap Kesediaan Perubahan Guru

Kepimpinan instruksional dalam organisasi adalah penting kerana kepimpinan instruksional mengambil konsep daripada kepimpinan seorang pengetua di sekolah yang mahu menghasilkan budaya pengajaran dan penilaian di sekolah. Pada masa yang sama, gaya kepimpinan ini juga mahu memastikan murid-murid berada di dalam sesi PdP serta membantu guru untuk mencapai tahap profesionalisme yang tinggi di sekolah





(Fowler & Walter, 2020). Seseorang yang menggunakan kepimpinan instruksional selalunya akan mempunyai pengaruh yang positif dengan pengurus-pengurus yang berada di bawahnya. Mereka selalunya akan mempunyai persetujuan bersama mengenai perkara yang perlu dilakukan untuk memastikan visi dan misi organisasi tercapai (Munna, 2023).

Kepimpinan instruksional sangat berkait rapat dengan pendidikan. Kepimpinan instruksional tidak boleh diabaikan dalam meningkatkan kualiti pendidikan. Menurut Hallinger (2005) dan Bush (2013), kepimpinan instruksional masih relevan untuk melakukan perubahan pendidikan pada abad ke-21 ini. Justeru, pemimpin sekolah perlu bertindak sebagai pemimpin instruksional dan menjadi pemimpin yang mampu memberi impak yang tinggi. Penyelidikan berkaitan kepimpinan instruksional ini telah dijalankan secara berterusan kerana kepimpinan ini merupakan salah satu mekanisme perubahan dalam bidang pengurusan khususnya dalam bidang pendidikan (Hallinger, 2005; Bush, 2013).

Kepimpinan instruksional juga berkaitan dengan pendidikan di peringkat universiti (Bush & Glover, 2014; Hallinger, 2011). Kepimpinan instruksional di universiti adalah penting kerana kakitangan dan pengajar di universiti mempunyai tanggungjawab untuk melatih pemimpin hari esok mengikut bidang tertentu. Hal ini termasuk bakal guru dan pengetua yang belajar di universiti untuk mendapatkan pendidikan selanjutnya. Dalam erti kata lain, kepimpinan instruksional di peringkat universiti akan membantu bakal guru dan pengetua untuk melatih kemahiran kepimpinan mereka di universiti sebelum mereka ke sekolah. Kelas bagi kelompok ini kadangkala diadakan pada waktu malam untuk memastikan tidak berlaku percanggahan





dengan kerjaya mereka (Pannell & Sergi-McBrayer, 2020). Namun begitu, perkara ini tidaklah mudah dan turut mempunyai cabaran yang tersendiri. Antara cabaran ini adalah pengajaran mengenai kemahiran kepimpinan instruksional secara atas talian, tempoh masa dalam latihan pra perkhidmatan untuk mengasah kemahiran kepimpinan instruksional bagi bakal guru dan pengetua, membentuk pemikiran kepimpinan instruksional, membekalkan pelajar dengan kemahiran pedagogi yang sesuai untuk digunakan dalam kepimpinan instruksional, dan pengetahuan yang terlalu asas dalam kalangan tenaga pengajar di universiti mengenai kepimpinan instruksional (Hayes & Irby, 2020). Cabaran-cabaran ini menyukarkan penerapan kemahiran kepimpinan instruksional dalam kalangan pelajar universiti yang akan berkhidmat di sekolah (Hayes & Irby, 2020).



menengah. Menurut Nor Azni Abdul Aziz et al. (2018), tahap kesediaan perubahan guru adalah tinggi dan kepimpinan instruksional pengetua mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan kesediaan perubahan guru-guru. Kajian ini bertujuan mengkaji hubungan antara tiga dimensi kepimpinan pengetua dan kesediaan guru menghadapi perubahan dalam melaksanakan PBS dalam kalangan guru sekolah menengah di Selangor. Dapatan kajian menunjukkan tahap kepimpinan instruksional pengetua secara keseluruhannya adalah tinggi dengan min 3.68 dan sisihan piawai 0.57. Keseluruhan tahap kesediaan perubahan dalam kalangan guru juga adalah tinggi dengan min 3.72 dan sisihan piawai 0.51

Hal ini selari dengan dapatan oleh Duman et al. (2021) serta Jamelaa Bibi Abdullah dan Jainabee Md Kassim (2011), iaitu sikap guru terhadap perubahan





pendidikan abad ke-21 adalah tinggi yang merangkumi afektif, kognitif dan tingkah laku. Terdapat juga hubungan antara sikap guru terhadap perubahan dalam pendidikan abad ke-21 dengan kepimpinan instruksional pengetua. Seterusnya, Jeffri Mat Yasim et al. (2020) mendapati kepimpinan instruksional abad ke-21 dan amalan Komuniti Pembelajaran Profesional (PLC) di sekolah di Perak berada pada tahap yang tinggi. Dapatan kajian juga menunjukkan terdapat hubungan signifikan dan positif serta mempunyai hubungan yang kuat antara kepimpinan instruksional abad ke-21 guru besar dengan amalan PLC di sekolah. Seterusnya, wujud hubungan positif antara kepimpinan instruksional pengetua dengan sikap guru terhadap perubahan dalam pendidikan abad ke-21 dalam kajian oleh Duman et al. (2021). Sampel terdiri daripada 121 orang (27.5%) adalah responden lelaki, manakala selebihnya 319 orang (72.5%) merupakan responden perempuan. Dapatan kajian menunjukkan bahawa terdapat perbezaan bagi sikap guru terhadap perubahan dalam pendidikan abad ke -21 antara guru lelaki dan perempuan. Selain itu, terdapat hubungan kepimpinan instruksional pengetua dengan sikap guru terhadap perubahan dalam pendidikan abad ke-21.

Selain itu, Sukarmin dan Sin (2022) mendapati kepimpinan instruksional pengetua mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen guru. Hal ini kerana pengetua menghebahkan visi dan misi sekolah kepada semua warga sekolah termasuk ibu bapa. Justeru, matlamat yang ingin dicapai oleh pihak sekolah dapat difahami dengan jelas oleh mereka. Seterusnya, kajian yang telah dijalankan di sekolah rendah di Beaufort menunjukkan keberkesanan amalan kepimpinan instruksional apabila guru besar mampu mengawal situasi dan melakukan perubahan dalam pengurusan sekolah di sana. Dapatan kajian juga menunjukkan persepsi guru sekolah rendah berada pada





tahap tinggi terhadap amalan kepemimpinan instruksional guru besar (Dayangku Rodzianah Awangku Amin & Mohd Izham Mohd Hamzah, 2021).

Hipotesis 2: Gaya kepemimpinan instruksional pengetua mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 daerah Batang Padang

2.8 Jurang Kajian

Terdapat banyak kajian yang mengkaji tentang keberkesanan kepemimpinan transformasional di sekolah. Walau bagaimanapun, melalui sorotan yang dilakukan, pengkaji mendapati bahawa terdapat jurang dalam penyelidikan yang memfokuskan kepada gaya kepemimpinan guru di sekolah menengah dan pengaruhnya terhadap kesediaan perubahan guru dalam konteks Malaysia dalam masa lima tahun kebelakangan ini secara amnya, dan Perak secara khususnya terutamanya yang berkaitan dengan kemahiran teknologi maklumat dan tuntutan kerja. Hal ini dapat dilihat daripada Jadual 2.3 yang menunjukkan dapatan kajian lepas yang telah ditemui dan diringkaskan oleh penyelidik. Hal ini juga dapat dilihat sekiranya pencarian dilakukan di laman sesawang seperti *Google Scholar*.





2.8.1 Dapatan Kajian Lepas Berkaitan dengan Gaya Kepimpinan Transformasional dan Gaya Kepimpinan Instruksional

Satu kajian kuantitatif telah dilakukan untuk mengenal pasti hubungan antara dimensi kepimpinan transformasional dengan dimensi efikasi sendiri guru. Sampel kajian tersebut terdiri daripada seramai 384 guru dari Sekolah Menengah Persendirian Cina di Malaysia. Kajian tersebut mendapati terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara dimensi karisma dengan ketiga-tiga dimensi efikasi sendiri guru, iaitu strategi pengajaran, pengurusan bilik darjah, dan penglibatan pelajar (Wong & Thien, 2020).

Satu kajian kuantitatif telah dilakukan oleh Dayangku Rodzianah Awangku Amin dan Mohd Izham Mohd Hamzah (2021) untuk mengenal pasti tahap amalan kepimpinan instruksional guru besar dan tahap komitmen guru. Seramai 278 orang guru dari 54 buah sekolah rendah di daerah Beaufort, Sabah telah terlibat menjadi sampel kajian ini. Kajian ini mendapati amalan kepimpinan instruksional guru besar menurut persepsi guru dan tahap komitmen guru adalah tinggi. Selain itu, terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan instruksional guru besar dengan jenis sekolah guru di daerah Beaufort, dan terdapat hubungan signifikan yang kuat antara tahap amalan kepimpinan instruksional guru besar dengan komitmen guru.

Seterusnya, satu kajian kuantitatif telah dilakukan untuk mengenal pasti hubungan antara amalan kepimpinan transformasional guru besar dengan kepuasan kerja guru sekolah TS25 di daerah Jerantut. Seramai 40 guru dari sekolah rendah TS25 daerah Jerantut, Pahang dijadikan sampel dalam kajian ini. Dapatan kajian mendapati bahawa kepimpinan transformasional guru besar dan kepuasan kerja guru berada pada tahap tinggi serta terdapat hubungan yang kuat antara tahap amalan kepimpinan





transformasional guru besar dengan tahap kepuasan kerja guru (Kartini Mohd Yusoff et al, 2022).

Noraznira Ismail (2017) telah menjalankan kajian untuk mengenal pasti hubungan kepimpinan instruksional pengetua dengan penerimaan Persekitaran Pembelajaran Maya (VLE FROG) di daerah Kinta Selatan, Perak. Seramai 291 orang guru dari sepuluh buah sekolah menengah daerah Kinta Selatan, Perak telah menjadi sampel kajian. Kajian mendapati amalan kepimpinan instruksional pengetua di daerah Kinta Selatan adalah berada pada tahap tinggi manakala penerimaan VLE FROG dalam kalangan guru pula adalah pada tahap sederhana dan tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi semua dimensi kepimpinan instruksional dalam kalangan pengetua berdasarkan jantina pengetua. Penerimaan VLE FROG pula menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi konstruk jangkaan usaha, jangkaan prestasi, pengaruh sosial, dan keadaan kemudahan berdasarkan faktor jantina dan tempoh pengalaman mengajar, dan terdapat hubungan yang positif antara amalan kepimpinan instruksional pengetua dengan penerimaan VLE FROG di sekolah-sekolah yang dikaji.

Selain itu, kajian kuantitatif oleh Rashidah Othman et al. (2022) telah dilaksanakan untuk mengenal pasti amalan kepimpinan instruksional guru besar dan hubungannya dengan motivasi guru. Sampel seramai 306 guru dari sekolah rendah daerah Tumpat, Kelantan telah dilibatkan dalam kajian ini. Kajian mendapati bahawa amalan kepimpinan instruksional guru besar dan motivasi guru berada pada tahap yang sangat tinggi dan terdapat hubungan signifikan antara amalan kepimpinan instruksional guru besar dan motivasi guru sekolah rendah.





Jeffri Mat Yasim et al. (2020) telah menjalankan kajian untuk mengenal pasti tahap kepimpinan instruksional abad ke-21 guru besar dan amalan PLC serta pengaruh kepimpinan instruksional abad ke-21 guru besar terhadap amalan PLC di sekolah. Seramai 266 guru besar daripada 12 PPD di Perak telah menjadi sampel untuk kajian ini. Kepimpinan instruksional abad ke-21 guru besar dan amalan PLC di sekolah berada pada tahap yang tinggi, dan kepimpinan instruksional abad ke-21 guru besar mempunyai hubungan yang signifikan dan positif serta mempunyai hubungan yang kuat dengan amalan di sekolah.

Satu kajian kuantitatif telah dilakukan untuk mengenal pasti amalan kepimpinan instruksional yang diamalkan oleh pengetua dan 127 orang guru yang sedang berkhidmat di lima buah sekolah menengah di bandar Banting, Selangor telah menjadi sampel kajian ini. Kajian mendapati bahawa pengetua telah menunjukkan komitmen yang tinggi dalam dimensi penyelarasan tugas staf berbanding dengan dimensi pengelolaan tugas staf, pembahagian tugas staf dan penilaian tugas staf serta terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi-dimensi tersebut terhadap amalan kepimpinan instruksional pengetua (Bhaskaran & Aida Hanim A. Hamid, 2020).

Kajian yang dijalankan oleh Mohd Zainuddin Zakaria et al. (2021) bertujuan untuk mengenal pasti tahap kepimpinan transformasional pengetua dan tahap keberkesanan sekolah di sekolah TS25 di daerah Gua Musang, Kelantan. Seramai 162 guru dari empat buah sekolah menengah TS25 di daerah Gua Musang, Kelantan telah menjadi sampel kajian ini. Kajian mendapati bahawa tahap kepimpinan transformasional pengetua dan tahap keberkesanan sekolah berada pada tahap yang





tinggi dan terdapat hubungan yang sangat kuat dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan keberkesanan sekolah.

Selain itu, Muhammad Nur Asnawi Romly dan Rosnah Ishak (2021) telah mengkaji hubungan antara amalan organisasi pembelajaran dengan kepemimpinan guru di sekolah luar bandar di daerah Batang Padang, Perak. Seramai 34 guru dari sekolah rendah pedalaman (P1 & P2) di daerah Batang Padang telah menjadi sampel kajian ini. Dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap amalan organisasi pembelajaran dan tahap kepemimpinan guru adalah tinggi. Terdapat hubungan yang signifikan, positif, dan kukuh antara amalan organisasi pembelajaran dengan kepemimpinan guru di sekolah luar bandar.

Selanjutnya, kajian kuantitatif juga telah dilakukan untuk mengenal pasti tahap kepuasan kerja dan penyempurnaan sendiri guru-guru sekolah rendah di daerah Batang Padang, Perak. Seramai 1520 orang guru dari 95 buah sekolah rendah di daerah Batang Padang, Perak telah menjadi sampel kajian ini. Dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap kepuasan kerja guru-guru sekolah rendah berada pada tahap yang tinggi, dan tahap penyempurnaan sendiri bagi guru-guru sekolah rendah adalah sangat tinggi. Namun, korelasi antara kepuasan kerja dan penyempurnaan sendiri adalah pada tahap yang rendah (Velayudhan & Veeran, 2013).

Akhir sekali, kajian yang telah dilakukan oleh Maraya et al. (2020) untuk mengenal pasti tahap persepsi guru terhadap amalan kepemimpinan guru besar yang telah mengikuti kursus Pembangunan Organisasi Untuk Kecemerlangan Sekolah (PRoD). 252 orang guru dari 24 buah sekolah rendah di daerah Batang Padang, Perak telah menjadi sampel kajian ini. Dapatan kajian menunjukkan tahap persepsi guru terhadap





guru besar adalah pada tahap tinggi dan pemimpin sekolah dapat membuat refleksi tentang amalan kepemimpinan mereka dan membuat penambahbaikan berterusan.



Jadual 2.4*Dapatan Kajian Lepas*

Penulis	Objektif Kajian	Sampel dan Lokasi	Pendekatan	Dapatan Kajian
Wong dan Thien (2020)	Mengenal pasti hubungan antara dimensi kepimpinan transformasional dengan dimensi efikasi sendiri guru	384 guru dari Sekolah Menengah Persendirian Cina di Malaysia	Kuantitatif	Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara dimensi karisma dengan ketiga-tiga dimensi efikasi sendiri guru, iaitu strategi pengajaran, pengurusan bilik darjah dan penglibatan pelajar.
Dayangku Rodzianah Awangku Amin dan Mohd Izham Mohd Hamzah (2021)	Mengenal pasti tahap amalan kepimpinan instruksional guru besar dan tahap komitmen guru	278 orang guru dari 54 buah sekolah rendah di daerah Beaufort, Sabah	Kuantitatif	Amalan kepimpinan instruksional guru besar menurut persepsi guru dan tahap komitmen guru adalah tinggi, terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan instruksional guru besar dengan jenis sekolah guru di daerah Beaufort dan terdapat hubungan signifikan yang kuat antara tahap amalan kepimpinan instruksional guru besar dengan komitmen guru.
Kartini Mohd Yusoff et al. (2022)	Mengenal pasti hubungan antara amalan kepimpinan transformasional guru besar dengan kepuasan kerja guru sekolah transformasional 25 di daerah Jerantut	40 guru dari sekolah rendah TS25 daerah Jerantut, Pahang	Kuantitatif	Kepimpinan transformasional guru besar dan kepuasan kerja guru berada pada tahap tinggi dan terdapat hubungan yang kuat antara tahap amalan kepimpinan transformasional guru besar dengan tahap kepuasan kerja guru.

Penulis	Objektif Kajian	Sampel dan Lokasi	Pendekatan	Dapatan Kajian
Noraznira Ismail (2017)	Mengkaji hubungan kepimpinan instruksional pengetua dengan penerimaan Persekitaran Pembelajaran Maya (VLE) FROG.	291 orang guru dari sepuluh buah sekolah menengah Daerah Kinta Selatan, Perak	Kuantitatif	Amalan kepimpinan instruksional pengetua di Daerah Kinta Selatan adalah pada tahap tinggi manakala penerimaan VLE FROG dalam kalangan guru pula adalah pada tahap sederhana, tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi semua dimensi kepimpinan instruksional dalam kalangan pengetua berdasarkan jantina pengetua, Penerimaan VLE FROG pula menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi konstruk Jangkaan Usaha, Jangkaan Prestasi, Pengaruh Sosial dan Keadaan Kemudahan berdasarkan faktor jantina dan tempoh pengalaman mengajar dan terdapat hubungan yang positif antara amalan kepimpinan instruksional pengetua dengan penerimaan VLE FROG di sekolah-sekolah yang dikaji.
Rashidah Othman et al. (2022)	Mengenal pasti amalan kepimpinan instruksional guru besar dan hubungannya dengan motivasi guru	306 guru dari sekolah rendah daerah Tumpat, Kelantan	Kuantitatif	Amalan kepimpinan instruksional guru besar dan motivasi guru berada pada tahap sangat tinggi dan terdapat hubungan signifikan antara amalan kepimpinan instruksional guru besar dan motivasi guru sekolah rendah.

Penulis	Objektif Kajian	Sampel dan Lokasi	Pendekatan	Dapatan Kajian
Jeffri Mat Yasim et al. (2020)	Mengenal pasti tahap kepimpinan instruksional abad ke-21 guru besar dan amalan komuniti pembelajaran profesional (PLC) serta pengaruh kepimpinan instruksional abad ke-21 guru besar terhadap amalan komuniti pembelajaran profesional (PLC) di sekolah	266 guru besar daripada 12 PPD di Perak	Kuantitatif	Kepimpinan instruksional abad ke-21 guru besar dan amalan komuniti pembelajaran profesional (PLC) di sekolah pada tahap tinggi dan kepimpinan instruksional abad ke-21 guru besar mempunyai hubungan yang signifikan serta positif serta mempunyai hubungan yang kuat dengan amalan komuniti pembelajaran profesional (PLC) di sekolah.
Bhaskaran dan Aida Hanim A. Hamid (2020)	Mengenalpasti amalan kepimpinan instruksional yang diamalkan oleh pengetua	127 orang guru yang sedang berkhidmat di lima buah sekolah menengah di bandar Banting, Selangor	Kuantitatif	Pengetua telah menunjukkan komitmen yang tinggi dalam dimensi penyelarasan tugas staf berbanding dengan dimensi pengelolaan tugas staf, pembahagian tugas staf dan penilaian tugas staf serta terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi-dimensi terhadap amalan kepimpinan Instruksional pengetua.
Mohd Zainuddin Zakaria et al. (2021)	Mengenalpasti tahap kepimpinan transformasional pengetua dan tahap keberkesanan sekolah di sekolah TS25 dalam Daerah Gua Musang, Kelantan	162 guru dari empat buah sekolah menengah TS25 daerah Gua Musang, Kelantan	Kuantitatif	Tahap kepimpinan transformasional pengetua dan tahap keberkesanan sekolah berada pada tahap tinggi dan wujudnya hubungan yang sangat kuat dan signifikan antara kepimpinan transformasional dan keberkesanan sekolah.
Muhammad Nur Asnawi Romly	Mengkaji hubungan antara amalan organisasi pembelajaran dengan	34 guru dari sekolah rendah	Kuantitatif	Dapatan kajian menunjukkan tahap amalan organisasi pembelajaran dan tahap

Penulis	Objektif Kajian	Sampel dan Lokasi	Pendekatan	Dapatan Kajian
dan Rosnah Ishak (2021)	keimpinan guru di sekolah luar bandar di daerah Batang Padang, Perak	pedalaman (P1 & P2) daerah Batang Padang Perak		keimpinan guru adalah tinggi. Wujud hubungan yang signifikan, positif dan kukuh antara amalan organisasi pembelajaran dengan kepimpinan guru di sekolah luar bandar.
Velayudhan dan Veeran (2013)	Mengenal pasti tahap kepuasan kerja dan penyempurnaan sendiri guru-guru sekolah rendah di daerah Batang Padang, Perak.	1520 orang guru dari 95 buah sekolah rendah di daerah Batang Padang, Perak.	Kuantitatif	Analisis menunjukkan tahap kepuasan kerja guru-guru sekolah rendah berada pada tahap yang tinggi, tahap penyempurnaan sendiri bagi guru-guru sekolah rendah adalah sangat tinggi namun korelasi antara kepuasan kerja dan penyempurnaan sendiri adalah pada tahap yang rendah.
Maraya et al. (2020)	Mengenal pasti tahap persepsi guru terhadap amalan kepimpinan guru besar yang telah mengikuti kursus Pembangunan Organisasi Untuk Kecemerlangan Sekolah (PRoD)	252 orang guru dari 24 buah sekolah rendah daerah Batang Padang, Perak	Kuantitatif	Dapatan kajian menunjukkan tahap persepsi guru terhadap guru besar adalah pada tahap tinggi dan pemimpin sekolah dapat membuat refleksi tentang amalan kepimpinan mereka dan membuat penambahbaikan berterusan.



Daripada tinjauan yang telah dibuat, didapati hanya terdapat beberapa kajian yang telah mengkaji potensi hubungan antara gaya kepimpinan, kesediaan perubahan guru dalam aspek TMK, dan kesediaan perubahan guru dalam aspek tuntutan kerja, terutamanya dalam konteks sekolah menengah. Kajian sebelum ini tidak memfokuskan kepada pengaruh kepimpinan pengetua dan kesediaan guru untuk berubah. Sebaliknya, kajian sebelum ini lebih banyak melihat kepada hubungan gaya kepimpinan dengan tingkah laku guru seperti efikasi sendiri, tahap komitmen, kepuasan kerja, penerimaan terhadap kaedah PdP yang baru, penggunaan VLE FROG, motivasi, dan persepsi guru. Selain itu, kajian lalu juga memfokuskan kepada pengaruh kepimpinan terhadap amalan-amalan yang dilakukan di sekolah seperti amalan organisasi dan tahap keberkesanan sekolah secara keseluruhan. Oleh itu, penyelidikan ini mewakili usaha pertama untuk menawarkan bukti empirikal tentang hubungan gaya kepimpinan dengan kesediaan perubahan guru sekolah menengah TS25 di daerah Batang Padang, Perak.

2.9 Rumusan

Kajian ini dijalankan bertujuan untuk mengkaji dengan lebih mendalam hubungan antara gaya kepimpinan transformasional, gaya kepimpinan instruksional, kesediaan perubahan guru-guru dari aspek penggunaan TMK dan tuntutan kerja. Sehubungan dengan itu, kajian ini perlu dilaksanakan agar setiap perubahan mendapat sokongan daripada semua guru sekolah TS25 pada tahun 2025 nanti. Kajian ini juga penting dalam memastikan gaya kepimpinan yang sesuai diaplikasikan sebagai persediaan perubahan guru-guru dalam bidang pendidikan kelak. Oleh itu, kajian ini membantu





menambah ilmu pengetahuan tentang amalan kepimpinan yang mampu memastikan guru-guru bersedia dalam perubahan pendidikan.





BAB 3

METODOLOGI KAJIAN



Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti tahap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 di daerah Batang Padang, Perak. Selain itu, kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti pengaruh gaya kepimpinan transformasional terhadap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 di daerah Batang Padang, Perak. Akhir sekali, kajian ini juga bertujuan untuk mengenal pasti pengaruh gaya kepimpinan instruksional terhadap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 di daerah Batang Padang, Perak.

Bab ini akan membincangkan metodologi untuk menjalankan kajian. Kajian ini merupakan kajian kuantitatif yang menggunakan kaedah tinjauan soal selidik. Secara





umumnya, bab ini menjelaskan tentang reka bentuk kajian, populasi dan sampel kajian, instrumen kajian, prosedur pengumpulan data dan kaedah analisis data yang digunakan.

3.2 Reka Bentuk Kajian

Research Onion atau "bawang penelitian" adalah model yang menggambarkan struktur berperingkat dalam penyelidikan yang telah diperkenalkan oleh Saunders et al. (2007). Model ini digunakan untuk membantu penyelidik merancang dan merencanakan penyelidikan dengan memperhatikan beberapa aspek tertentu. Model *Research Onion* ini juga membantu penyelidik dalam menyusun kaedah dan strategi yang ingin digunakan dalam penyelidikan, dengan mempertimbangkan dan merancang aspek-aspek yang perlu sebaik mungkin sebelum menjalankan penyelidikan ini. Hal ini juga dapat membantu penyelidik dalam menyusun metodologi penyelidikan yang tepat sesuai dengan objektif dan matlamat kajian ini. Merujuk Saunders et al. (2007), struktur *Research Onion* terdiri dari enam peringkat atau lapisan, iaitu falsafah penyelidikan, pendekatan penyelidikan, kaedah penyelidikan, pilihan penyelidikan, garis masa, dan teknik-teknik penyelidikan.

a) Falsafah Penyelidikan

Falsafah penyelidikan merupakan asas penting dalam sesuatu penyelidikan (Saunders et al., 2007). Hal ini kerana ia dapat menjelaskan asas kepercayaan yang membentuk cara penyelidik memahami dunia dan pengetahuan. Terdapat dua konsep utama dalam





falsafah penyelidikan iaitu ontologi dan epistemologi. Ontologi merujuk kepada pemahaman tentang sifat realiti yang mungkin wujud dalam penyelidikan (Saunders et al., 2007). Terdapat dua pendekatan utama dalam ontologi iaitu pendekatan objektivisme yang menyatakan bahawa realiti adalah objektif dan bebas daripada pandangan individu. Dalam konteks ini, penyelidik percaya bahawa terdapat kebenaran mutlak yang boleh didapati melalui pemerhatian yang dijalankan untuk mencapai objektif kajian. Manakala pendekatan konstruktivisme pula menerangkan bahawa realiti adalah hasil pembinaan sosial atau tafsiran manusia. Realiti adalah subjektif dan boleh berbeza-beza bergantung kepada perspektif individu atau kumpulan. Maka dalam kajian ini, mungkin dapatan yang akan diperoleh berlainan dengan dapatan kajian lain disebabkan pandangan responden yang berbeza-beza (Saunders et al., 2007).



cara memperoleh pengetahuan dan kesahihannya. Terdapat dua pendekatan utama dalam epistemologi, iaitu pendekatan positivisme dan pendekatan konstruktivisme. Pendekatan positivisme menekankan pengetahuan yang dapat diperhatikan, diukur, dan diuji secara empiris. Dalam epistemologi positivisme, pengetahuan dianggap sebagai hasil dari pemerhatian sistematik dan pengujian hipotesis. Pendekatan konstruktivisme pula menekankan bahawa pengetahuan tidak dapat ditemukan secara objektif, tetapi dipengaruhi oleh perspektif individu dan konteks sosial. Dalam epistemologi konstruktivisme, pengetahuan dianggap sebagai pembentukan subjektif.

Pemilihan ontologi dan epistemologi yang sesuai bagi sesuatu penyelidikan amat penting dalam menentukan pendekatan dan kaedah kajian yang digunakan untuk mencapai objektif kajian. Oleh itu, falsafah ontologi yang digunakan dalam





penyelidikan ini adalah konstruktivisme, di mana dapatan kajian yang diperoleh merupakan hasil dari tafsiran manusia yang berbeza-beza bergantung kepada perspektif individu atau kumpulan manusia tertentu (Saunders et al., 2007). Falsafah epistemologi yang digunakan dalam penyelidikan ini pula adalah pendekatan positivisme, iaitu pengetahuan yang dapat diperhatikan, diukur, dan diuji secara empirik. Ini bermakna tahap kesediaan perubahan dalam kalangan guru sekolah menengah TS25 dapat diukur berdasarkan perspektif individu terhadap gaya kepimpinan pengetua. Oleh itu, keputusan yang diperoleh mungkin berbeza dengan dapatan kajian sebelum ini. Begitu juga, gaya kepimpinan pengetua dapat diukur dan berbeza-beza bergantung kepada perspektif dan praktik yang dilaksanakan oleh pengetua (Saunders et al., 2007).



Seterusnya merujuk kepada Saunders et al. (2007), lapisan kedua adalah pendekatan penyelidikan, yang merujuk kepada kaedah umum yang digunakan dalam penyelidikan seperti kualitatif, kuantitatif atau campuran (*mixed methods*). Kaedah penyelidikan kualitatif merupakan satu kaedah untuk mengkaji dan memahami makna yang diberikan oleh kumpulan tertentu terhadap masalah sosial atau manusia. Kaedah ini berkembang daripada yang umum kepada yang khusus untuk tema yang lebih luas, analisis data, tafsiran data dan soalan serta proses yang ada dan ini merupakan sebahagian daripada proses penyelidikan (Creswell, 2014). Strategi ini digunakan apabila penyelidik berusaha untuk memerhati atau mentafsir persekitaran dengan matlamat untuk membangunkan teori (Rahi, 2017).



Kaedah penyelidikan kuantitatif pula bermaksud penyelidik akan mengenal pasti masalah kajian berdasarkan aliran dalam bidang tersebut atau keperluan kajian dalam bidang tersebut. Hal ini untuk menjelaskan faktor-faktor sesuatu isu berlaku. Hal ini bermakna, jawapan kepada kajian ini dapat diperoleh dengan baik iaitu penyelidik berusaha mewujudkan kecenderungan keseluruhan tindak balas daripada individu dan memfokuskan punca-punca sesuatu kecenderungan itu (Creswell, 2012). Kaedah ini memberi tumpuan kepada pengumpulan data mengikut masalah daripada populasi yang besar. Kaedah ini juga mengukur objektif melalui tindakan dan pendapat yang membantu penyelidik untuk menerangkan data dengan lebih tepat untuk mentafsir data (Rahi, 2017). Jadual 3.1 menunjukkan perbezaan antara kajian kuantitatif dengan kajian kualitatif.

Perbezaan antara Kajian Kuantitatif dengan Kajian Kualitatif

Kajian Kuantitatif	Kajian Kualitatif
Bentuk Data <ul style="list-style-type: none"> Berbentuk angka yang boleh diukur 	Bentuk Data <ul style="list-style-type: none"> Berbentuk perkataan atau ayat yang dikumpul
Instrumen Kajian <ul style="list-style-type: none"> Soal selidik dan ujian pencapaian untuk memungut data. Instrumen berfungsi sebagai alat pengukur dan menjadi alat perantaraan antara penyelidik dengan peserta kajian 	Instrumen Kajian <ul style="list-style-type: none"> Penyelidik merupakan instrumen utama. Penyelidik perlu berada dalam situasi yang dikaji, mendengar dan memerhati sendiri fenomena yang ingin dikaji
Reka Bentuk Kajian <ul style="list-style-type: none"> Ditetapkan sebelum data dipungut 	Reka Bentuk Kajian <ul style="list-style-type: none"> Bersifat fleksibel, boleh diubah suai mengikut keperluan



Kajian Kuantitatif	Kajian Kualitatif
<p>Peserta Kajian</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sampel yang dipilih dengan menggunakan teknik persampelan tertentu 	<p>Peserta Kajian</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penyelidik adalah sebahagian daripada peserta kajian. Maklumat kajian diperoleh secara langsung daripada peserta kajian
<p>Metodologi Kajian</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mengkaji populasi atau sampel yang mewakili populasi. Saiz sampel besar dan dipilih berasaskan kebarangkalian 	<p>Metodologi Kajian</p> <ul style="list-style-type: none"> • Saiz sampel kecil dan dipilih secara bertujuan dan tidak berasaskan kebarangkalian

Nota: Diadaptasi daripada Saunders et al. (2007)

Bagi kajian ini, kaedah kuantitatif telah digunakan untuk mencapai objektif dan matlamat yang ditetapkan. Kaedah ini melibatkan pengumpulan data yang dapat diukur secara numerik dan analisis statistik untuk mengenal pasti corak dan hubungan antara pembolehubah yang dikaji. Data kuantitatif biasanya diperoleh melalui instrumen seperti soal selidik, tinjauan atau ujian yang membolehkan pengumpulan data dalam bentuk angka.

Dalam kajian ini juga, data kuantitatif yang dikumpulkan akan dianalisis menggunakan perisian statistik untuk menghasilkan hasil yang tepat dan objektif. Hasil analisis ini akan membantu dalam membuat kesimpulan dan cadangan yang berasaskan data untuk menyokong atau menolak hipotesis kajian.





c) **Kaedah Penyelidikan**

Lapisan ketiga adalah kaedah penyelidikan yang berkaitan dengan cara spesifik dimana data akan dikumpulkan dan dianalisis (Saunders et al., 2007). Kajian ini telah menggunakan kaedah tinjauan yang menggunakan borang soal selidik bagi mengumpul data daripada responden kajian. Kaedah ini bertujuan untuk mendapatkan pandangan, persepsi dan maklumat daripada responden tentang topik tertentu dari data yang dikumpul melalui pengedaran borang soal selidik. Selain itu, kajian tinjauan merupakan suatu kaedah kajian kutipan data yang dilakukan secara sepintas lalu sahaja yang mana kaedah ini hampir sama sahaja dengan kaedah mengambil gambar (Mohd Najib Abdul Ghafar, 2006). Menurut Cohen et al. (2000) serta Cates (1990) dengan penggunaan reka bentuk kajian tinjauan membolehkan persoalan dilihat dari skop yang lebih meluas dan menyeluruh serta menggambarkan suasana sebenar. Selain itu menurut Ary et al. (2002), kajian tinjauan juga sesuai digunakan untuk mengukur pendapat, sikap dan tingkahlaku. Tambahan pula, persepsi dari kumpulan subjek yang besar terutama sekali dalam kalangan pelajar-pelajar dapat dilihat dengan menggunakan kaedah ini (Fraenkel & Wallen, 1993).

Populasi bagi kajian ini berjumlah 600 orang guru yang mengajar di sekolah menengah TS25 di daerah Batang Padang, Perak (PPD Batang Padang, Perak, 2023). Oleh itu, kaedah penyelidikan kuantitatif berbentuk tinjauan yang menggunakan soal selidik sebagai instrumen utama dalam proses mengumpul data amat sesuai digunakan. Soal selidik yang digunakan dalam kajian ini terbahagi kepada empat bahagian iaitu bahagian a) demografi responden, 2) gaya kepimpinan pengetua -transformasional, 3) gaya kepimpinan pengetua - instruksional dan 4) kesediaan perubahan guru. Tujuan





penggunaan borang soal selidik ini adalah untuk mengkaji tahap kesediaan perubahan guru bagi sekolah menengah TS25 dan pengaruh gaya kepimpinan pengetua terhadap kesediaan perubahan guru bagi sekolah menengah TS25 di daerah Batang Padang, Perak.

Kajian ini menggunakan kaedah tinjauan, di mana soal selidik telah digunakan bagi tujuan pengumpulan data dan seterusnya penganalisan data. Kajian ini berbentuk tinjauan kuantitatif, yang bermaksud pemboleh ubah yang dikaji boleh dirumuskan dalam bentuk *numeric* atau angka (Marican, 2005; Mok, 2008). Bagi data jenis ini, pengiraan atau ukuran seperti kekerapan, peratus, mod, min, perbandingan min, hubungan, dan juga pengaruh digunakan, dan seterusnya maklumat yang diperoleh dapat membantu dalam menganalisis data dengan lebih sempurna dan berkesan (Alias Baba, 1996; Azizi Yahya et al., 2007 dalam Noornajihan Jaafar, 2019). Kajian ini menggunakan kaedah kajian tinjauan kuantitatif deskriptif dan juga inferensi bagi tujuan mencapai matlamat dan objektif kajian yang telah ditetapkan.

d) Kaedah Pilihan

Lapisan keempat adalah kaedah pilihan yang melibatkan keputusan praktikal tentang kaedah penyelidikan yang akan dilakukan (Saunders et al., 2007). Ini termasuk pemilihan sampel, alat pengukuran, teknik pengumpulan data, dan sebagainya. Populasi untuk kajian ini adalah guru-guru sekolah menengah TS25 di daerah Batang Padang, Perak. Penentuan lokasi ini dibuat dengan mempertimbangkan objektif kajian untuk mengkaji tahap kesediaan perubahan guru dan pengaruh gaya kepimpinan





pengetua di sekolah terhadap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25. Bagi tujuan ini, borang soal selidik telah digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data. Soal selidik yang digunakan dalam kajian ini menggunakan skala Likert lima mata iaitu 1) sangat tidak bersetuju, 2) tidak bersetuju, 3) tidak pasti, 4) bersetuju, dan 5) sangat bersetuju. Soal selidik ini diedarkan melalui pautan *Google Form* yang diberikan kepada pentadbir sekolah untuk disebarkan kepada guru-guru yang terlibat.

e) **Garis Masa**

Berikturnya, Saunders et al. (2007) menyatakan bahawa lapisan kelima adalah garis masa, yang merujuk kepada pertimbangan tentang penelitian samaada bersifat *cross-sectional* atau *longitudinal*. Maksud penyelidikan *cross-sectional* adalah penyelidikan yang dijalankan pada masa tertentu atau dalam tempoh masa yang singkat. Hal ini melibatkan pengumpulan data dari satu kumpulan responden pada masa tertentu. Contohnya ialah tinjauan yang dijalankan ke atas populasi pada masa tertentu untuk memahami pandangan atau tingkah laku mereka manakala kajian *longitudinal* pula dijalankan dalam tempoh masa yang lebih lama, dengan pengumpulan data dilakukan berulang-ulang kali pada selang masa tertentu. Matlamatnya adalah untuk memantau perubahan atau perkembangan dalam pembolehubah yang diperhatikan dari semasa ke semasa. Contohnya ialah kajian berkala di mana sekumpulan responden ditemu bual atau diberi soal selidik pada tempoh masa yang telah ditetapkan untuk melihat perubahan dalam pandangan atau tingkah laku mereka dari semasa ke semasa.





Bagi kajian ini, garis masa yang digunakan adalah bersifat *cross-sectional* kerana hanya melibatkan tempoh masa yang singkat dalam proses pengumpulan data. Selepas penentuan populasi kajian serta pemilihan sampel, responden diberikan borang soal selidik dengan tempoh masa yang diberikan adalah singkat untuk menjawab borang soal selidik tersebut. Pengumpulan data hanya dijalankan sekali sahaja dan tiada selang masa tertentu untuk mendapatkan pandangan daripada responden kajian.

f) Teknik-teknik Penyelidikan

Lapisan terakhir adalah teknik-teknik penyelidikan yang merujuk kepada teknik-teknik spesifik yang akan digunakan dalam mengumpulkan dan menganalisis data, seperti analisis statistik, analisis temu bual, dan lain-lain (Saunders et al., 2007). Proses mengumpul dan menganalisis data dijalankan dengan mengaplikasikan kaedah matematik dan statistik yang memfokuskan sama ada kaedah eksperimen atau bukan eksperimen untuk mengumpul data berangka dan menyamaratakan keputusan yang dianalisis kepada populasi kajian (Bostley, 2019).

Bagi kajian ini, data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan analisis statistik deskriptif dan juga inferensi. Kajian kuantitatif deskriptif digunakan untuk menganalisis data bagi pengiraan kekerapan, peratus, mod, min dan sisihan piawai. Maklumat demografi dan juga tahap kesediaan perubahan guru telah menggunakan analisis kuantitatif deskriptif ini iaitu data dipersembahkan dalam bentuk jadual kekerapan, peratus, mod, min dan sisihan piawai. Bagi kajian kuantitatif inferensi pula, kajian ini menggunakan analisis regresi pelbagai yang bertujuan untuk mengkaji





pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan pengaruh gaya kepemimpinan instruksional dalam kalangan pengetua terhadap kesediaan perubahan guru sekolah menengah TS25 di daerah Batang Padang Perak.

Secara kesimpulannya, berpandukan kepada model *Research Onion*, kajian ini adalah berbentuk kajian kuantitatif. Objektif kajian ini adalah untuk mengenal pasti tahap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 di daerah Batang Padang, Perak. Selain itu, kajian ini juga bertujuan untuk melihat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan pengaruh gaya kepemimpinan instruksional pengetua terhadap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 di daerah Batang Padang, Perak. Bagi mencapai objektif kajian yang telah ditetapkan, kaedah kuantitatif telah digunakan dalam kajian ini untuk memperoleh data berkaitan dengan tahap kesediaan guru dan gaya kepemimpinan pengetua sekolah menengah TS25 di daerah Batang Padang, Perak. Reka bentuk kajian yang telah digunakan adalah kajian tinjauan dengan menggunakan soal selidik sebagai instrumen utama kajian ini. Instrumen kajian ini digunakan untuk mendapatkan data yang berkaitan untuk dianalisis seperti analisis kekerapan, peratus, mod, min, perbandingan min, hubungan, dan juga pengaruh. Menurut Creswell (2012), kajian tinjauan sangat sesuai digunakan bagi kajian yang melibatkan populasi yang besar memandangkan kaedah tersebut merupakan cara terbaik untuk mengukur persepsi, sikap, kepercayaan, pendapat, praktis, dan orientasi untuk saiz populasi yang besar.

Berikut merupakan pecahan reka bentuk kajian kuantitatif yang digunakan dalam kajian ini.



Jadual 3.2*Reka Bentuk Kajian*

Reka bentuk kajian	Pengumpulan data	Responden	Jenis data/ analisis
Kajian deskriptif	Soal selidik	Guru-guru sekolah menengah TS25 Batang Padang Perak	Kekerapan, peratus dan min
Kajian inferensi	Soal selidik	Guru-guru sekolah menengah TS25 Batang Padang Perak	Analisis regresi

3.3 Hipotesis Kajian

Dalam kajian ini, penyelidik memilih untuk menggunakan kaedah penyelidikan kuantitatif. Ini kerana penyelidik ingin menguji teori sama ada teori tersebut wujud dalam objek penelitian. Selain itu, terdapat lebih daripada dua pemboleh ubah dalam kajian penyelidik. Oleh itu, penyelidik ingin mencari pengaruh antara dua pemboleh ubah tersebut. Jawapan kepada pengaruh tersebut hanya akan diperoleh sekiranya penyelidik menggunakan data yang dikumpulkan secara kuantitatif kerana data boleh diuji secara statistik. Selain itu, hasil kajian penyelidikan kuantitatif ini akan membawa kepada perkaitan antara pemboleh-pemboleh ubah tersebut. Oleh itu, dalam konteks kajian ini, pandangan guru-guru di sekolah menengah TS25 daerah Batang Padang, Perak adalah sangat penting. Pendekatan kuantitatif menggunakan soal selidik dengan kehendak penyelidik untuk meninjau secara langsung sejauh mana gaya kepimpinan mempunyai korelasi dengan kesediaan perubahan guru-guru. Kajian ini berbentuk kuantitatif dengan mengaplikasikan pendekatan tinjauan soal selidik.



Dalam konteks analisis data dan pengukuran, konsep unidimensi dan multidimensi merujuk kepada bilangan dimensi atau aspek yang diukur oleh pemboleh ubah atau set pemboleh ubah tertentu (Anderson & Gerbing, 1988; Hattie, 1985).

- i) Unidimensi: Pemboleh ubah unidimensi mengukur satu aspek atau dimensi tunggal suatu konstruk. Sebagai contoh, satu soal selidik yang hanya mengukur tahap kepuasan kerja tanpa mengambil kira aspek lain seperti komitmen atau motivasi adalah unidimensi.
- ii) Multidimensi: Pemboleh ubah multidimensi mengukur lebih daripada satu aspek atau dimensi. Contohnya, konstruk "gaya kepimpinan" boleh terdiri daripada beberapa dimensi seperti kepimpinan transformasional, kepimpinan transaksional dan kepimpinan *laissez-faire*.



Dalam kajian ini, pengkaji telah mengenal pasti dua jenis pemboleh ubah utama yang terdiri daripada pemboleh ubah bersandar dan pemboleh ubah bebas, iaitu:

i) Pemboleh ubah bersandar

Kesediaan perubahan guru. Pemboleh ubah ini dianggap sebagai konstruk multidimensi kerana ia merangkumi pelbagai aspek yang berbeza tetapi saling berkaitan yang memberi gambaran keseluruhan mengenai kesediaan seorang guru untuk menghadapi perubahan. Seperti dinyatakan oleh Anderson dan Gerbing (1988) serta Hattie (1985) pemboleh ubah ini yang dianggap konstruk multidimensi kerana terdiri daripada dua aspek yang di nilai iaitu i) kemahiran TMK dan ii) tuntutan kerja.





ii) Pemboleh ubah bebas

Gaya kepimpinan transformasional dan gaya kepimpinan instruksional. Pemboleh ubah ini, kedua-duanya juga dianggap konstruk multidimensi. Hal ini kerana kedua-dua pemboleh ubah tersebut terdiri daripada beberapa aspek atau dimensi yang berbeza tetapi berkaitan, yang bersama-sama menentukan keseluruhan gaya kepimpinan tersebut Seperti dinyatakan oleh Anderson dan Gerbing (1988) serta Hattie (1985). Bagi gaya kepimpinan transformasional dilihat sebagai konstruk multidimensi yang merangkumi empat aspek iaitu i) pengaruh ideal, ii) motivasi inspirasi, iii) ransangan intelek dan iv) pertimbangan individu manakala bagi gaya kepimpinan instruksional pula terdiri daripada tiga aspek iaitu i) menetapkan misi, ii) mengurus program instruksional dan iii) membangunkan iklim pembelajaran sekolah.



Kesimpulannya, objektif kajian akan dipecahkan kepada bahagian yang lebih kecil supaya dapat membentuk hipotesis kajian yang lebih mudah untuk difahami. Hubungan antara pemboleh ubah membolehkan penyelidik menjana data dan menguji hipotesis melalui kaedah pengumpulan data yang berbeza. Kesimpulan objektif dan hipotesis boleh dibuat melalui beberapa siri analisis data. Proses mengumpul dan menganalisis data dijalankan dengan mengaplikasikan kaedah matematik dan statistik yang memfokuskan sama ada kaedah eksperimen atau bukan eksperimen untuk mengumpul data berangka dan menyamaratakan keputusan yang dianalisis kepada populasi kajian (Bostley, 2019).





3.4 Lokasi Kajian

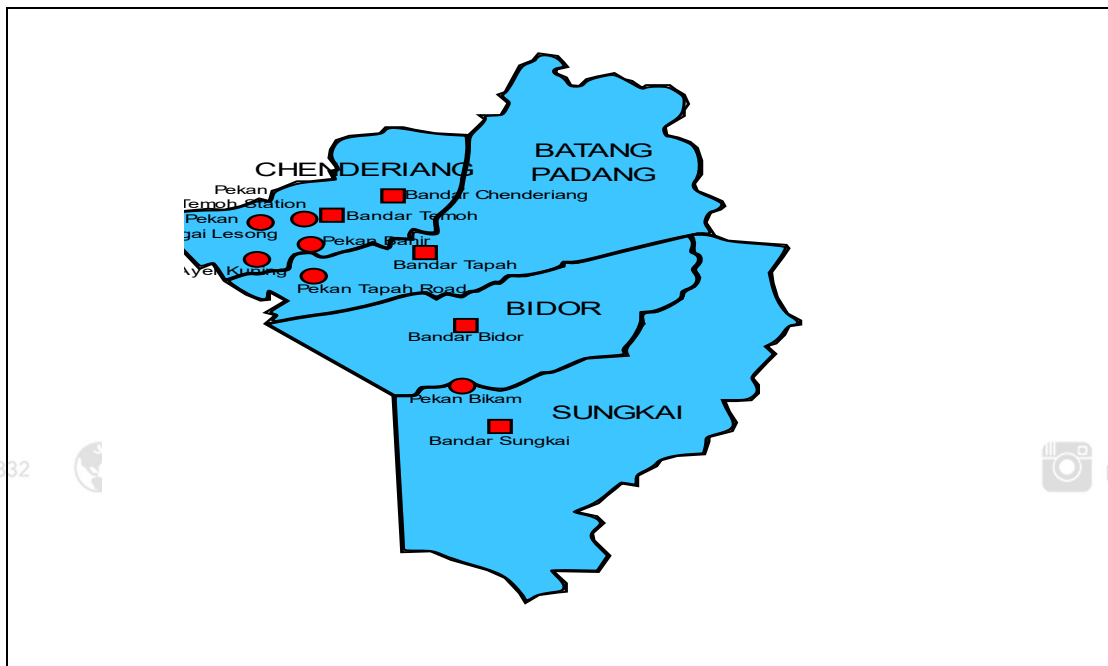
Mengikut data yang telah dikeluarkan oleh Jabatan Pendidikan Negeri Perak pada tahun 2023, bilangan sekolah menengah yang terdapat di Perak adalah sebanyak 1,105 buah sekolah. Jumlah ini meliputi semua sekolah menengah di 12 buah daerah yang terdapat dalam negeri Perak. Dari jumlah tersebut, sebanyak 1,089 sekolah telah dipilih sebagai sekolah TS25 pada peringkat sekolah menengah. Mengikut data yang diperoleh dari Jabatan Pendidikan Negeri Perak (2023), didapati bahawa kesemua sekolah menengah di daerah Batang Padang telah dinaiktarafkan kepada sekolah TS25 kecuali SMK Seri Tapah yang mana sekolah tersebut merupakan sekolah yang terlibat dalam program Sekolah Amanah 2.0. Pemilihan daerah Batang Padang, Perak sebagai lokasi kajian ini dijalankan adalah menepati kehendak fokus kajian ini iaitu mengkaji gaya kepimpinan pengetua terhadap kesediaan perubahan dalam kalangan guru sekolah TS25. Selain itu, berdasarkan data Jabatan Pendidikan Negeri Perak (JPN, 2023) didapati bahawa seramai 58 orang guru sekolah menengah di Batang Padang Perak telah memilih untuk bersara awal secara pilihan sekitar tahun 2020 hingga tahun 2022. Bilangan ini amat membimbangkan kerana secara purata setiap tahun seramai lebih kurang 20 orang guru memilih untuk bersara awal secara pilihan dari tahun 2020 hingga tahun 2022. Menurut Jabatan Pendidikan Negeri Perak (JPN, 2023) juga, semua guru yang memilih untuk bersara awal adalah disebabkan oleh tuntutan kerja dan perubahan amalan PdP iaitu dari pembelajaran tradisional kepada pembelajaran berorientasikan TMK. Maka, hal ini amat bertepatan dengan matlamat kajian iaitu untuk mengkaji tahap kesediaan perubahan guru dan juga pengaruh gaya kepimpinan pengetua di sekolah terhadap kesediaan perubahan guru di sekolah menengah TS25.



Daerah Batang Padang, Perak terdiri dari empat mukim iaitu mukim Sungkai, mukim Bidor, mukim Chenderiang dan mukim Batang Padang. Rajah 3.1 menunjukkan kedudukan empat mukim dalam daerah Batang Padang, Perak.

Rajah 3.1

Mukim dalam daerah Batang Padang, Perak. Sumber: JKR Batang Padang, Perak.



3.5 Populasi dan Sampel Kajian

Asas kepada semua penyelidikan ialah objektif penyelidikan dan topik kajian diperjelaskan dalam objektif sama ada secara langsung atau tidak langsung. Matlamat kajian pula menjelaskan penemuan kajian yang boleh digunakan dan boleh digeneralisasikan untuk sekumpulan individu. Kumpulan individu ini merupakan populasi kajian (Shukla, 2020). Dalam erti kata lain populasi ialah sekumpulan manusia lengkap dengan item (sama ada manusia atau benda) yang berkongsi sifat yang sama



dan dijadikan subjek penyelidikan. Dapatan kajian yang dihasilkan akan diaplikasikan oleh populasi tersebut.

Mohd Yusof Ahmad (2005) menyatakan bahawa populasi merujuk kepada sekelompok atau sekumpulan individu yang hendak dikaji. Begitu juga, pendapat daripada Gay dan Airasian (2003) menyatakan bahawa populasi merupakan kumpulan sasaran yang ingin dikaji atau kelompok yang menerima kesan serta hasil daripada penyelidikan tersebut. Selain itu, populasi kajian juga boleh didefinisikan sebagai kelompok atau kumpulan sasaran oleh penyelidik untuk mendapatkan hasil kajian yang telah dirancang melalui penetapan objektif dan matlamat kajian (Fraenkel & Wallen, 1990).



kerana pemilihan populasi merupakan salah satu faktor yang akan menentukan kejayaan dan kegagalan sesuatu penyelidikan (Sidek Mohd Noah, 2002). Jika saiz populasi adalah kecil, Mohd Najib Abdul Ghafar (1999) menyatakan bahawa kesemua populasi tersebut boleh digunakan sebagai sampel kajian yang bakal dijalankan. Pertambahan saiz responden akan mewakili populasi dan mengurangkan ralat persampelan. Seterusnya pemilihan populasi penting kerana dapat menunjukkan ketepatan sepenuhnya dalam penyelidikan yang dilakukan dan membuat penganggaran populasi pada paras keyakinan 100% supaya dapat mengelakkan ralat persampelan yang akan berlaku. Disebabkan itu penetapan populasi kajian penting dalam penyelidikan kerana dengan penetapan populasi yang tepat dapat membantu kepada proses seterusnya iaitu penetapan bilangan sampel kajian.





Seterusnya, sampel kajian pula adalah individu atau responden yang telah dipilih daripada populasi kajian yang telah ditetapkan bagi mencapai objektif dan matlamat sesuatu penyelidikan. Sampel yang dipilih ialah individu atau responden yang dapat mewakili populasi yang disasarkan (Mohd Yusof Ahmad, 2005). Sampel tersebut perlu memenuhi ciri-ciri tertentu yang telah ditetapkan bagi mencapai objektif dan matlamat kajian. Pemilihan sampel kajian ini membolehkan penyelidikan tersebut mendapat maklumat yang diperlukan bagi menjana dapatan yang dapat mewakili sesuatu populasi kajian tersebut.

Menurut Abdul Fatah Abdul Malik dan Mohd Majid Konting (1993), sampel yang dipilih dalam sesuatu kajian haruslah mempunyai sifat yang sama dengan populasi kajian penyelidikan yang akan dijalankan. Hal ini kerana sesuatu sampel itu mewakili populasi sesebuah penyelidikan dengan tepat. Justeru itu, pemilihan sampel yang terbaik penting ke arah memperoleh dapatan kajian yang lebih jitu. Selain itu, langkah-langkah dalam pemilihan sampel yang terbaik ialah mendefinisikan populasi, menyediakan satu senarai populasi kajian penyelidikan dengan betul dan tepat, memilih unit-unit yang mewakili populasi kajian daripada senarai tersebut serta memperoleh sampel yang khusus dalam mewakili ciri-ciri populasi kajian yang telah ditetapkan bagi mencapai objektif serta matlamat penyelidikan.

Bagi menentukan sampel kajian atau responden yang diperlukan daripada sesuatu populasi tersebut, terdapat beberapa teknik yang boleh dilakukan (Azizi Yahya et al., 2007). Begitu juga dengan penentuan saiz sampel kajian, terdapat beberapa teknik atau kaedah yang boleh digunakan. Proses untuk menentukan sampel kajian dirujuk sebagai proses persampelan (Sekaran, 2000). Proses ini penting dalam menentukan



sama ada sampel atau responden yang dipilih menepati keperluan ciri-ciri yang diperlukan dan benar-benar dapat mewakili populasi kajian.

Dalam kajian ini, populasi merujuk kepada kesemua guru yang mengajar di sekolah menengah TS25 di daerah Batang Padang, Perak. Terdapat 12 buah sekolah menengah TS25 di daerah Batang Padang, Perak manakala jumlah guru yang mengajar di semua sekolah tersebut adalah seramai 597 orang (JPN, 2023) seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 3.2. Pemilihan populasi ini adalah bertepatan dengan objektif serta matlamat kajian yang ingin melihat pengaruh kepemimpinan pengetua terhadap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25. Kesemua guru yang mengajar di 12 buah sekolah menengah di daerah Batang Padang, Perak dipilih sebagai populasi kerana mempunyai ciri-ciri atau sifat yang diperlukan dalam mencapai objektif dan matlamat kajian. Bilangan populasi ini tidak melibatkan bahagian pengurusan iaitu pengetua dan penolong-penolong kanan manakala bagi pemilihan sampel kajian pula, pemilihan bilangan guru yang sepatutnya menjadi responden kajian adalah berdasarkan jadual penentuan saiz sampel oleh Krejcie dan Morgan (1970).

Jadual 3.3

Senarai Sekolah TS25 dan Bilangan Guru di daerah Batang Padang, Perak mengikut Mukim

Bil.	Mukim	Nama Sekolah	Jumlah Sekolah	Bilangan Guru
		SMK Trolak Selatan		39
1	Sungkai	SMK (Felda) Besout	4	55
		SMK Sungkai		60

Bil.	Mukim	Nama Sekolah	Jumlah Sekolah	Bilangan Guru
		SMK Sungai Keruit		36
		SMK Syeikh Abdul Ghani		68
2	Bidor	SMK Choong Hua	3	61
		SMK Bidor		52
		SMK Hamid Khan		52
3	Batang Padang	SMK Buyong Adil	3	51
		SMK Dato' Panglima Perang Kiri		30
		SMK Air Kuning		52
4	Chenderiang	SMK Chenderiang	2	41
		Jumlah	12	597

Nota: Jabatan Pendidikan Negeri Perak (2023)

Sampel kajian merupakan subkumpulan populasi sasaran yang ingin dikaji oleh penyelidik merumuskan tentang populasi (Creswell, 2012). Saiz sampel kajian ini ditentukan berdasarkan jadual penentuan saiz sampel (Krejcie & Morgan, 1970). Sampel yang mewakili kajian ini adalah guru-guru yang sedang berkhidmat di Sekolah Menengah Kebangsaan TS25 di Daerah Batang Padang, Perak. Oleh itu, berdasarkan Jadual 3.3 iaitu jadual penentuan saiz sampel menurut Krejcie dan Morgan (1970), seramai 234 orang guru dipilih sebagai sampel daripada keseluruhan 597 orang (dibundarkan menjadi 600) guru dalam populasi.

Jadual 3.4*Penentuan Saiz Sampel Krejcie dan Morgan*

N	S	N	S	N	S	N	S
10	10	150	108	460	210	2200	327
15	14	160	113	480	214	2400	331
10	19	170	118	500	217	2600	335
25	24	180	123	550	226	2800	338
30	28	190	127	600	234	3000	341
35	32	200	132	650	242	3500	346
40	36	210	420	700	248	4000	351
45	40	220	140	750	254	4500	354
50	44	230	144	800	260	5000	357
55	48	240	148	850	265	6000	361
60	52	250	152	900	269	7000	364
65	56	260	155	950	274	8000	367
70	59	270	159	1000	278	9000	368
75	63	280	162	1100	285	10000	370
80	66	290	165	1200	291	15000	375
85	70	300	169	1300	297	20000	377
90	73	320	175	1400	302	30000	379
95	76	340	181	1500	306	40000	380
100	80	360	186	1600	310	50000	381
110	86	380	191	1700	313	75000	382
120	92	400	196	1800	317	100000	384
130	97	420	201	1900	320		
140	103	440	205	2000	322		

Nota: Diadaptasi daripada, Krejcie & Morgan (1970)

N: Populasi & S: Sampel



3.6 Teknik Persampelan

Menurut Chua (2014), proses menentukan sampel kajian merupakan satu proses yang penting dalam sesuatu kajian. Hal ini kerana penggunaan sampel kajian yang tidak menepati kehendak objektif kajian atau tidak sesuai dapat memberikan kesan kepada kesahan dan kebolehpercayaan kajian tersebut. Proses ini adalah merupakan proses pemilihan sampel kajian daripada populasi yang dikenalpasti dapat memenuhi keperluan kajian untuk dijadikan sebagai responden atau subjek kajian. Menurut Roflin dan Liberty (2021) sampel kajian ini adalah sekumpulan orang yang dipilih melalui kaedah atau teknik persampelan yang sesuai bagi mewakili sesuatu populasi yang disasarkan bagi mencapai objektif kajian yang ditetapkan.



persampelan. Ini kerana terdapat banyak kaedah persampelan yang boleh digunakan untuk menentukan sampel kajian. Bagi kajian ini, kaedah persampelan bertujuan dan kaedah persampelan rawak telah digunakan untuk menentukan sampel kajian yang ingin digunakan dalam kajian ini.

Kaedah persampelan bertujuan merupakan salah satu kaedah persampelan iaitu sasaran atau bakal sampel kajian telah ditetapkan ciri-ciri tertentu yang diinginkan dalam kajian tersebut. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahawa sasaran sampel kajian tidak tersasar daripada ciri-ciri yang diperlukan dalam usaha untuk mencapai objektif dan matlamat kajian. Hal ini bermaksud bukan semua ciri dalam populasi tersebut dipilih sebagai syarat untuk dijadikan sebagai sampel kajian. Hanya sampel yang menepati ciri yang dikehendaki sahaja dipilih dalam kalangan populasi tersebut





untuk dijadikan sebagai responden kajian. Oleh itu, kajian persampelan bertujuan dipilih bersesuaian dengan tujuan kajian iaitu hanya mengkaji guru-guru sekolah menengah TS25 daerah Batang Padang, Perak. Hal ini juga kerana terdapat dua kategori sekolah di daerah Batang Padang, Perak iaitu sekolah menengah dan sekolah rendah. Selain itu, tidak semua sekolah menengah di daerah Batang Padang, Perak merupakan sekolah TS25. Tambahan pula, terdapat sebuah sekolah berasrama penuh dan sebuah sekolah agama di bawah kerajaan negeri yang tidak termasuk dalam ciri-ciri yang dikehendaki.

Selain itu, kaedah persampelan rawak mudah merupakan kaedah persampelan rawak yang menjadi asas kepada reka bentuk persampelan yang lain. Kelebihan kaedah persampelan rawak mudah ini menjadi pilihan adalah kerana kaedah ini mudah dilaksanakan. Persampelan rawak mudah merujuk kepada satu prosedur kajian kuantitatif yang digunakan untuk memilih responden dan responden tersebut mempunyai peluang sama rata untuk dipilih daripada populasi kajian (Creswell & Creswell, 2018). Ciri ini dapat memberikan peluang kepada setiap individu dalam populasi yang ditetapkan terpilih menjadi sampel bagi kajian yang ingin dijalankan. Sampel yang dipilih mewakili populasi kajian.

Persampelan bertujuan bagi kajian ini digunakan untuk menentukan guru-guru sekolah yang memenuhi ciri-ciri yang diperlukan untuk mencapai objektif dan matlamat kajian ini. Tujuan utama kajian ini adalah untuk melihat pengaruh kepimpinan pengetua terhadap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 di daerah Batang Padang, Perak. Oleh itu, hanya guru-guru yang mengajar di sekolah menengah TS25 sahaja yang dipilih sebagai sampel atau populasi kajian.





Setelah kaedah persampelan bertujuan digunakan untuk menentukan hanya guru-guru dari sekolah yang terlibat dalam kajian ini, kaedah persampelan rawak pula digunakan untuk memilih sampel atau responden kajian daripada populasi yang telah ditetapkan melalui kaedah persampelan bertujuan. Setelah mengetahui bilangan guru atau populasi yang menepati ciri-ciri yang diperlukan dalam kajian ini, penentuan saiz sampel atau responden perlu dibuat dengan berpandukan jadual penentuan saiz sampel oleh Krejcie dan Morgan (1970). Penyelidik telah memperoleh bilangan dan senarai nama guru yang mengajar di sekolah menengah TS25 dari Pejabat Pendidikan daerah Batang Padang, Perak melalui permohonan rasmi. Seperti yang dinyatakan dalam Jadual 3.3 bilangan populasi kajian ini adalah seramai 600 orang guru (setelah dibundarkan daripada 597 orang guru), maka bilangan sampel kajian atau guru yang dijadikan sebagai responden bagi kajian ini adalah seramai 234 orang.



Untuk mendapatkan sampel tersebut, penyelidik membuat kiraan sampel bagi setiap sekolah TS25 (Jumlah sampel / Jumlah populasi x Bilangan guru di sekolah tersebut) untuk menentukan bilangan sampel yang diperlukan daripada setiap sekolah (Wenzel & Babbie, 1994). Berikut merupakan contoh pengiraan sampel kajian dan Jadual 3.4 merupakan bilangan sampel yang diperlukan.

Contoh pengiraan:

$$\begin{aligned} \text{Sekolah Menengah Kebangsaan Trolak Selatan} &= 234/600 \times 39 \\ &= 15 \text{ responden (dibundarkan)} \end{aligned}$$



Jadual 3.5*Bilangan Sampel di Sekolah Menengah TS25 di daerah Batang Padang, Perak*

Bil	Nama Sekolah TS25	Bilangan Guru	Bilangan Sampel
1	SMK Trolak Selatan	39	15
2	SMK (Felda) Besout	55	22
3	SMK Sungkai	60	23
4	SMK Sungai Keruit	36	14
5	SMK Syeikh Abdul Ghani	68	27
6	SMK Choong Hua	61	24
7	SMK Bidor	52	20
8	SMK Hamid Khan	52	20
9	SMK Buyong Adil	51	20
10	SMK Dato' Panglima Perang Kiri	30	12
11	SMK Air Kuning	52	20
12	SMK Chenderiang	41	17
JUMLAH		597 (dibundarkan 600)	234

Sumber: Jabatan Pendidikan Negeri Perak (2023)

Prosedur persampelan rawak digunakan untuk memilih responden apabila penyelidik mendapatkan senarai nama guru-guru dari setiap 12 buah sekolah menengah TS25 di daerah Batang Padang, Perak. Seterusnya, penyelidik menggunakan aplikasi *web base* secara atas talian iaitu <https://stattrek.com/statistics/random-number-generator.aspx> bagi mendapatkan sampel untuk kajian ini.



Sistem ini digunakan untuk membantu penyelidik mencipta senarai nombor rawak berdasarkan populasi kajian. Sistem ini menggunakan algoritma statistik untuk menghasilkan nombor rawak tersebut berdasarkan spesifikasi yang telah ditetapkan oleh pengguna seperti kuantiti nombor rawak yang diperlukan, nilai maksimum dan nilai minimum nombor rawak. Selain itu, penyelidik juga memilih sama ada nombor rawak tersebut boleh diulang atau sebaliknya. Akhir sekali, penyelidik menggunakan sistem ini untuk memilih nama-nama guru berdasarkan nombor yang tertera dalam sistem tersebut. Kaedah ini adalah lebih mudah dan menjimatkan masa.

3.7 Instrumen Kajian



Menurut Mohamed Fuad Berawi (2020) instrumen kajian adalah peralatan, perisian atau perkakasan yang bertujuan mengumpul maklumat dan data daripada sasaran kajian. Instrumen kajian termasuklah soal selidik, video, kamera, perakam suara dan penggunaan perisian. Dalam hal ini, penyelidik memilih instrumen kajian berbentuk soal selidik yang merupakan alat pengumpulan data laporan sendiri (Heidgerken, 1955; Creswell, 2014; Neuman, 2014). Soal selidik direka bentuk dengan pelbagai soalan dan arahan bagi mendapat semua atau sebahagian daripada objektif kajian (Mohamed Fuad Berawi, 2020). Instrumen ini merupakan alat ukur yang lebih praktikal yang digunakan untuk memberikan maklumat berkenaan fakta, kepercayaan, perasaan, kehendak, motivasi dan lain - lain serta boleh digunakan untuk populasi yang lebih besar (Abdull Sukor Shaari, 2022). Menurut beliau juga, terdapat dua jenis soal selidik iaitu soal selidik berstruktur dan soal selidik tidak berstruktur. Dalam soal selidik berstruktur,





terdapat jawapan yang telah disediakan manakala soal selidik tidak berstruktur memerlukan responden menjawab idea dan pendapat masing-masing.

Dalam kajian ini, penyelidik memilih instrumen kajian berbentuk soal selidik berstruktur sebagai alat pengukuran yang akan digunakan dalam kajian ini. Item yang terdapat dalam soal selidik yang digunakan bagi kajian ini diterima sepenuhnya oleh pengkaji lepas. Soal selidik yang digunakan dalam kajian ini mengandungi 63 soalan bagi mendapatkan maklumat yang diperlukan (Lampiran A). Soal selidik ini dibahagikan kepada empat bahagian iaitu Bahagian A, Bahagian B, Bahagian C, dan Bahagian D. Kesemua item dalam soal selidik ini diadaptasi dari beberapa penyelidikan yang lepas dan diubahsuai mengikut kesesuaian konteks penyelidikan ini. Antaranya adalah kajian Rafeah Abdul Rahman (2018) dan Noraazian Osman (2018) bagi item soal selidik bahagian B iaitu gaya kepimpinan transformasional serta Lim (2017) bagi bahagian C iaitu gaya kepimpinan instruksional. Manakala bagi bahagian D iaitu kesediaan perubahan dalam kalangan guru pula merujuk kepada beberapa kajian yang mana antaranya adalah kajian Amizawati Mohd Amir (2019); Muhammad Ismail Omar (2016); Amal Hayati Ishak (2015) serta Savarimuthu (2004). Proses pengubahsuaian dijalankan mengikut prosedur iaitu perlu melalui kesahan pakar sebelum ianya digunakan dalam kajian sebenar.

3.7.1 Bahagian A: Demografi Responden

Bahagian A bertujuan untuk mengumpul maklumat berkaitan demografi responden.

Dalam bahagian ini, penyelidik menggunakan skala nominal untuk melabel sesuatu



tanpa nilai. Penggunaan angka untuk mewakili simbol sesuatu adalah penting untuk mendapatkan kekerapan unsur dalam kajian (Mohamed Fuad Berawi, 2020). Data yang diperoleh dalam bahagian ini dianalisis untuk mendapatkan kekerapan atau peratusan maklumat demografi responden. Antara maklumat demografi yang terdapat dalam bahagian ini termasuk jantina, umur, kelayakan akademik, pengalaman mengajar, tempoh berkhidmat di sekolah semasa, dan pengalaman berkhidmat dengan pengetua semasa.

3.7.2 Bahagian B: Gaya Kepimpinan Pengetua (Transformasional)

Item yang digunakan dalam bahagian B ini diadaptasi daripada kajian Noraazian Osman (2018) dan Rafeah Abdul Rahman (2018). Bahagian ini bertujuan untuk mengumpul maklumat atau data berkaitan dengan gaya kepimpinan transformasional pengetua di sekolah menengah TS25 di daerah Batang Padang, Perak. Terdapat empat dimensi dalam gaya kepimpinan transformasional pengetua iaitu dimensi pengaruh ideal, dimensi motivasi inspirasi, dimensi rangsangan intelek, dan dimensi pertimbangan individu. Keseluruhan item dalam bahagian ini adalah sebanyak 20 item, iaitu terdapat lima item di bawah setiap dimensi tersebut. Dalam bahagian ini, penyelidik telah menggunakan skala Likert lima mata iaitu skor 1 (tidak pernah), skor 2 (sekali-sekala), skor 3 (kadang-kadang), skor 4 (agak kerap), dan skor 5 (seringkali) untuk pengukuran. Menurut Edwards (1964), skala lima mata ini digunakan secara meluas dan berkesan oleh ahli psikologi dalam kajian mereka. Selain itu, dengan menggunakan skala Likert lima mata ini, pandangan dan kepercayaan yang diperoleh adalah tepat berbanding skala Likert tujuh mata (Hair et al., 2007; McMillan &

Schumacher, 2006). Berikut merupakan item yang terlibat dalam kepimpinan transformasional pengetua mengikut dimensi.

Jadual 3.6

Item Gaya Kepimpinan Transformasional Pengetua

Bil.	Item	
PENGARUH IDEAL		
1	Pengetua memberikan kata-kata pujian jika guru-guru dapat melaksanakan tugas dengan baik.	Noraazian Osman (2018)
2	Pengetua memberikan ganjaran apabila guru-guru memenuhi jangkaan yang diharapkan.	Noraazian Osman (2018)
3	Saya menanam rasa bangga dalam hati apabila dikaitkan dengan beliau.	Rafeah Abdul Rahman (2018)
4	Pengetua menampilkan ciri-ciri kuasa.	Rafeah Abdul Rahman (2018)
5	Pengetua menampilkan ciri-ciri keyakinan.	Rafeah Abdul Rahman (2018)
MOTIVASI INSPIRASI		
6	Pengetua menyatakan tentang masa hadapan dengan pandangan optimistik.	Rafeah Abdul Rahman (2018)
7	Pengetua membuat guru-guru mempunyai motivasi yang tinggi.	Noraazian Osman (2018)
8	Pengetua memperlihatkan keyakinan diri yang tinggi dalam menggunakan kuasa beliau menggerakkan guru-guru ke arah visi bersama.	Noraazian Osman (2018)
9	Pengetua memperlihatkan keyakinan diri yang tinggi dalam menggunakan kuasa beliau menggerakkan guru-guru ke arah matlamat bersama.	Noraazian Osman (2018)
10	Pengetua menyatakan keyakinan bahawa matlamat boleh dicapai.	Rafeah Abdul Rahman (2018)
RANGSANGAN INTELEK		

Bil.	Item	
11	Pengetua mendorong guru-guru agar berusaha menambah pengetahuan baharu.	Noraazian Osman (2018)
12	Pengetua membimbing guru-guru dalam menghadapi cabaran perubahan yang berlaku dalam pendidikan.	Noraazian Osman (2018)
13	Pengetua menggalakkan guru-guru memberikan sebarang pendapat dalam perbincangan.	Noraazian Osman (2018)
14	Pengetua mendorong guru-guru melakukan perubahan yang bersifat lebih kreatif.	Noraazian Osman (2018)
15	Pengetua mendorong guru-guru melakukan perubahan yang bersifat lebih inovatif.	Noraazian Osman (2018)
PERTIMBANGAN INDIVIDU		
16	Pengetua memberi keutamaan kepada keperluan guru-guru.	Noraazian Osman (2018)
17	Pengetua memberi keutamaan kepada minat guru-guru.	Noraazian Osman (2018)
18	Pengetua memberi ruang kepada guru-guru mempersoalkan idea-idea beliau.	Noraazian Osman (2018)
19	Pengetua mempercayai guru-guru untuk membuat keputusan.	Noraazian Osman (2018)
20	Pengetua merupakan pendengar yang baik.	Noraazian Osman (2018)

3.7.3 Bahagian C: Gaya Kepimpinan Instruksional Pengetua

Pada bahagian C, iaitu gaya kepimpinan instruksional pengetua di sekolah menengah TS25 di daerah Batang Padang, Perak, terdapat 15 item yang diadaptasi daripada kajian Lim (Lim, 2017). Bahagian ini dipecahkan kepada tiga dimensi iaitu dimensi menetapkan misi, dimensi mengurus program instruksional, dan dimensi

membangunkan iklim pembelajaran sekolah. Terdapat lima item soal selidik dalam setiap dimensi tersebut. Bahagian ini juga menggunakan skala Likert lima mata iaitu skor 1 (tidak pernah), skor 2 (sekali-sekala), skor 3 (kadang-kadang), skor 4 (agak kerap), dan skor 5 (seringkali). Menurut Edwards (1964), skala lima mata ini digunakan secara meluas dan berkesan oleh ahli psikologi dalam kajian mereka. Selain itu, dengan menggunakan skala Likert lima mata ini, pandangan dan kepercayaan yang diperolehi adalah tepat berbanding dengan skala Likert tujuh mata (Hair et al., 2007; McMillan & Schumacher, 2006). Jadual 3.7 merupakan taburan item bagi gaya kepimpinan instruksional pengetua mengikut dimensi yang mana konstruk ini terdiri daripada 15 item.

Jadual 3.7

Item Gaya Kepimpinan Instruksional Pengetua

Bil.	Item	
MENETAPKAN MISI		
1	Pengetua merangka matlamat sekolah berdasarkan kemampuan guru.	Lim (2017)
2	Pengetua merangka matlamat sekolah berdasarkan sumber yang ada.	Lim (2017)
3	Pengetua menjelaskan matlamat sekolah kepada guru-guru.	Lim (2017)
4	Pengetua memastikan aktiviti-aktiviti kursus dalam perkhidmatan yang disertai sejajar dengan matlamat sekolah.	Lim (2017)
5	Pengetua memberi tumpuan kepada pencapaian matlamat yang telah ditetapkan.	Lim (2017)
MENGURUS PROGRAM INSTRUKSIONAL		
6	Pengetua memastikan guru-guru memberi keutamaan kepada pengajaran di bilik darjah selaras dengan matlamat sekolah.	Lim (2017)

Bil.	Item	
7	Pengetua membuat pencerapan terhadap pengajaran guru di bilik darjah secara tidak formal (dijalankan sekurang-kurangnya 5 minit tanpa diberi maklum balas atau penilaian bertulis).	Lim (2017)
8	Pengetua berbincang dengan guru-guru secara individu mengenai kemajuan akademik murid.	Lim (2017)
9	Pengetua mengenal pasti secara khusus kekuatan pengajaran guru selepas membuat pencerapan (contoh: berbincang dalam mesyuarat atau penilaian secara bertulis)	Lim (2017)
10	Pengetua mengawasi pembelajaran bagi memastikan pembelajaran sejajar dan merangkumi objektif kurikulum sekolah.	Lim (2017)
MEMBANGUNKAN IKLIM PEMBELAJARAN SEKOLAH		
11	Pengetua menggalakkan peluang peningkatan profesional kepada guru-guru sebagai ganjaran terhadap sumbangan mereka di sekolah.	Lim (2017)
12	Pengetua memuji guru-guru yang menunjukkan prestasi cemerlang dalam mesyuarat guru / edaran berita / memo.	Lim (2017)
13	Pengetua memberi sokongan padu kepada guru yang menguatkuasakan dasar akademik seperti program latihan tambahan, penguasaan disiplin dan sebagainya.	Lim (2017)
14	Pengetua menggunakan waktu perhimpunan mingguan untuk menghargai pencapaian cemerlang murid dalam akademik atau yang telah menunjukkan tingkah laku yang baik.	Lim (2017)
15	Pengetua menghubungi ibu bapa murid yang telah menunjukkan peningkatan atau pencapaian cemerlang dalam akademik atau yang telah memberi sumbangan kepada sekolah.	Lim (2017)

3.7.4 Bahagian D: Kesediaan Perubahan Guru

Akhir sekali ialah bahagian D iaitu kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 di daerah Batang Padang, Perak berkaitan tuntutan kerja dan kemahiran TMK. Sama seperti Bahagian B dan Bahagian C, bahagian ini juga menggunakan skala likert



lima mata iaitu skor 1 (tidak pernah), skor 2 (sekali-sekala), skor 3 (kadang-kadang), skor 4 (agak kerap) dan skor 5 (seringkali). Menurut Edwards (1964) skala lima mata ini digunakan secara meluas dan berkesan oleh ahli psikologi dalam kajian mereka. Selain itu, dengan menggunakan skala likert lima mata ini pandangan dan kepercayaan yang diperolehi adalah tepat berbanding dengan skala likert tujuh mata (Hair et al., 2007; McMillan & Schumacher, 2006). Keseluruhan item yang terdapat dalam bahagian ini adalah sebanyak 28 item. Bahagian ini telah dibahagikan kepada dua dimensi iaitu dimensi kemahiran TMK dan dimensi tuntutan kerja. Terdapat 14 item di bawah dimensi kemahiran TMK. Begitu juga terdapat 14 item di bawah dimensi tuntutan kerja. Item-item ini telah diadaptasi daripada penyelidikan oleh Muhammad Ismail Omar (2016); Savarimuthu (2004); Amal Hayati Ishak (2006); Adib Farhan Sopian (2019) dan Amizawati Mohd Amir (2019). Jadual 3.8 merupakan taburan item



bagi item bahagian kesediaan guru.

Jadual 3.8

Item Kesediaan Perubahan Guru

Bil.	Item	
1	Saya kurang yakin menggunakan Teknologi Maklumat dan Komunikasi (TMK) dalam Pengajaran dan Pemudahcaraan (PdPc) apabila pentadbir sekolah tidak memberikan sokongan.	Muhammad Ismail Omar (2016)
2	Mata pelajaran yang diajar tidak sesuai menggunakan integrasi TMK.	Muhammad Ismail Omar (2016)
3	Saya was-was mengintegrasikan TMK dalam Pengajaran dan Pemudahcaraan (PdPc) kerana kekurangan pengetahuan.	Muhammad Ismail Omar (2016)



Bil. Item

4	Saya bimbang aplikasi teknologi akan banyak menggunakan masa dalam Pengajaran dan Pemudahcaraan (PdPc).	Muhammad Ismail Omar (2016)
5	Penggunaan teknologi akan mengurangkan masa saya untuk berkomunikasi dengan murid.	Muhammad Ismail Omar (2016)
6	Integrasi TMK memerlukan terlalu banyak masa dalam penyampaian Pengajaran dan Pemudahcaraan (PdPc).	Savarimuthu (2004)
7	Penggunaan peralatan TMK membantu meningkatkan prestasi pelajar.	Savarimuthu (2004)
8	Penggunaan peralatan TMK akan dapat mencetuskan proses pengajaran berpusatkan pelajar.	Savarimuthu (2004)
9	Penggunaan peralatan TMK mengubah teknik PdP daripada tradisional kepada masa kini.	Savarimuthu (2004)
10	Penggunaan peralatan TMK menyebabkan seorang guru dapat menjimatkan masa pengajaran dan menghabiskan silibus.	Savarimuthu (2004)
11	Penggunaan peralatan TMK akan mewujudkan satu situasi pengajaran yang lebih praktikal.	Amal Hayati Ishak (2006)
12	Saya berasa penggunaan teknologi terkini dapat merangsang pemikiran seseorang.	Amal Hayati Ishak (2006)
13	Saya yakin teknologi membantu saya dalam proses Pengajaran dan Pemudahcaraan (PdPc).	Amal Hayati Ishak (2006)
14	Integrasi TMK membawa perubahan yang positif berkaitan kaedah Pengajaran dan Pemudahcaraan (PdPc).	Amal Hayati Ishak (2006)
15	Setiap hari saya berhadapan dengan pelbagai cabaran yang memberi harapan kepada saya.	Adib Farhan Sopian (2019)
16	Saya berusaha sedaya upaya lebih dari yang dijangkakan untuk membantu kejayaan organisasi saya.	Adib Farhan Sopian (2019)
17	Saya terima semua jenis kerja atau tugas untuk terus kekal menjadi guru.	Adib Farhan Sopian (2019)
18	Selalunya saya mendapati amat sukar untuk bersetuju dengan polisi dan dasar-dasar bidang perguruan.	Adib Farhan Sopian (2019)



Bil.	Item	
19	Saya bersedia untuk menyiapkan kerja sekolah di rumah.	Amal Hayati Ishak (2015)
20	Kerja-kerja perkeranian menyukarkan saya untuk berubah.	Amal Hayati Ishak (2015)
21	Saya menghadapi kekangan masa untuk menghadapi perubahan dasar`pendidikan.	Amal Hayati Ishak (2015)
22	Saya akan cuba menyiapkan sesuatu tugas walau masa yang diberikan adalah singkat.	Amal Hayati Ishak (2015)
23	Saya merancang kerja saya supaya ia dilakukan tepat pada waktunya.	Amizawati Mohd Amir (2019)
24	Saya memastikan kemahiran kerja saya adalah terkini.	Amizawati Mohd Amir (2019)
25	Saya mencari cabaran baharu dalam kerja saya.	Amizawati Mohd Amir (2019)
26	Tuntutan kerja yang banyak boleh mempengaruhi kesediaan saya untuk berubah.	Amizawati Mohd Amir (2019)
27	Tuntutan kerja yang sukar boleh mempengaruhi kesediaan saya untuk berubah.	Amizawati Mohd Amir (2019)
28	Sebarang aktiviti di luar waktu persekolahan mengganggu kesediaan perubahan saya dalam pekerjaan.	Amizawati Mohd Amir (2019)

3.8 Kesahan Kandungan

Kesahan merupakan konsep yang paling penting apabila melakukan penilaian. Hal ini kerana kesahan ujian akan mengeluarkan skor yang menggambarkan maklumat sebenar. Dalam erti kata lain, ketepatan ukuran yang digunakan dalam kajian diukur melalui kesahan (Kamarul Azmi Jasmi, 2012). Hal ini bermakna kesahan kandungan adalah untuk melihat soalan pada instrumen dan sejauh mana skor bagi soalan-soalan





ini mewakili semua soalan yang akan ditanya (Creswell & Creswell, 2018). Selain itu, menurut Abdull Sukor Shaari (2022), kesemua item dalam ujian tersebut haruslah dipersetujui oleh pakar rujuk bagi memastikan sejauh mana item-item tersebut merangkumi domain isi kandungan sesuatu bidang yang hendak dinilai, sama ada dari aspek skop atau perwakilan dan liputan yang menyeluruh, disamping memastikan soal selidik tersebut bersesuaian mengikut konteks pendidikan di Malaysia. Penyelidikan yang mempunyai nilai kesahan yang tinggi mencerminkan bahawa dapatan yang diperoleh adalah berdasarkan fakta atau bukti dan mampu memberikan keputusan rasional dan tepat dalam penyelidikan.

3.8.1 Kesahan Kandungan Kajian



Kesahan kandungan merupakan salah satu aspek yang sering digunakan untuk mengukur ketepatan kandungan item soal selidik yang digunakan dalam kajian. Menurut Ary et al. (2010), kesahan kandungan adalah pengukuran sejauh mana instrumen kajian dapat mengukur perkara yang seharusnya diukur. Selain itu, Campbell dan Fiske (1959) menyatakan bahawa kesahan juga merujuk kepada persetujuan di antara percubaan kedua untuk mengukur responden yang mempunyai ciri yang sama tetapi dengan kaedah yang berbeza. Fraenkel dan Wallen (1993) menyatakan bahawa kesahan digunakan untuk memastikan semua unit pengukuran yang digunakan dalam instrumen memenuhi ciri yang diperlukan dalam pengukuran yang ingin diukur.

Bagi menguji kesahan instrumen kajian yang dijalankan, dua orang pakar yang berkaitan dengan bidang kajian ini telah dipilih sebagai panel pakar. Mereka merupakan



pensyarah di Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI) dan merupakan pakar dalam bidang yang dikaji serta mempunyai pengalaman yang luas dalam bidang akademik. Hal ini bersesuaian dengan Creswell (2008) yang menyatakan bahawa bagi mengesahkan item yang terdapat dalam sesuatu instrumen kajian, perlu dirujuk kepada pakar bidang kajian tersebut.

Skala penilaian mengandungi sepuluh mata, dari 1 (sangat tidak bersetuju) sehingga 10 (sangat bersetuju). Selanjutnya, untuk menentukan persetujuan antara pakar, Indeks Kesahan Kandungan (*Content Validation Index, CVI*) digunakan, di mana CVI adalah pengiraan purata tahap kesesuaian dan persetujuan yang diberikan oleh pakar. Menurut Davis (1992), nilai CVI yang diterima pakai adalah .8 dan ke atas ($\geq .80$) atau 80% ke atas. Dalam kajian ini, CVI dianalisis mengikut formula seperti berikut (Polit & Beck, 2006), dan keputusan ditunjukkan dalam Jadual 3.9. Berikut merupakan dapatan Indeks Kesahan Kandungan (CVI) bagi kesahan kandungan oleh dua orang pakar bagi setiap item yang terdapat dalam instrumen kajian ini.

Jadual 3.9

Nilai Kesahan Soal Selidik bagi Gaya Kepimpinan Transformasional Pengetua berdasarkan Penilaian oleh Dua Panel Pakar

Bil.	Item	Peratusan (%)	Pandangan Pakar
PENGARUH IDEAL			
1	Pengetua memberikan kata-kata pujian jika guru-guru dapat melaksanakan tugas dengan baik.	100	Diterima

Bil.	Item	Peratusan (%)	Pandangan Pakar
2	Pengetua memberikan ganjaran apabila guru-guru memenuhi jangkaan yang diharapkan.	100	Diterima
3	Saya menanam rasa bangga dalam hati apabila dikaitkan dengan beliau.	85	Diterima dan gantikan perkataan beliau kepada pengetua
4	Pengetua menampilkan ciri-ciri kuasa dan keyakinan.	80	Diterima tetapi perlu pecahkan kepada dua iaitu ciri kuasa dan keyakinan
MOTIVASI INSPIRASI			
5	Pengetua menyatakan tentang masa hadapan dengan pandangan optimistik.	100	Diterima
6	Pengetua membuat guru-guru mempunyai motivasi yang tinggi.	100	Diterima
7	Pengetua memperlihatkan keyakinan diri yang tinggi dalam menggunakan kuasa beliau menggerakkan guru-guru ke arah visi dan matlamat bersama.	100	Diterima. Perlu pecahkan kepada dua iaitu misi dan matlamat
8	Pengetua menyatakan keyakinan bahawa matlamat boleh dicapai.	100	Diterima
RANGSANGAN INTELEK			
9	Pengetua mendorong guru-guru agar berusaha menambah pengetahuan baharu.	100	Diterima
10	Pengetua membimbing guru-guru dalam menghadapi cabaran perubahan yang berlaku dalam pendidikan.	100	Diterima
11	Pengetua menggalakkan guru-guru memberikan sebarang pendapat dan idea dalam perbincangan.	100	Diterima
12	Pengetua mendorong guru-guru melakukan perubahan yang bersifat lebih kreatif dan inovatif.	100	Diterima. Perlu pecahkan kepada dua iaitu kreatif dan inovatif

Bil.	Item	Peratusan (%)	Pandangan Pakar
PERTIMBANGAN INDIVIDU			
13	Pengetua memberi keutamaan kepada keperluan dan minat guru-guru.	80	Diterima. Perlu pecahkan kepada dua iaitu keperluan dan minat
14	Pengetua memberi ruang kepada guru-guru mempersoalkan idea-idea beliau.	100	Diterima
15	Pengetua mempercayai guru-guru untuk membuat keputusan.	100	Diterima
16	Pengetua merupakan pendengar yang baik.	100	Diterima

Jadual 3.9 menunjukkan Indeks Kesahan Kandungan (CVI) yang diperolehi bagi setiap item yang terdapat dalam konstruk bagi pemboleh ubah gaya kepimpinan transformasional pengetua. Kesemua peratusan persetujuan pakar bagi item yang terdapat dalam pemboleh ubah gaya kepimpinan transformasional pengetua berada pada 80% ke atas dan item ini diterima oleh pakar-pakar yang telah dipilih. Namun begitu terdapat beberapa item yang perlu dimurnikan bagi memantapkan lagi soal selidik sebelum diedarkan kepada responden kajian.

Jadual 3.10

Pernyataan yang Diubahsuai Mengikut Cadangan Pakar

No item	Pernyataan asal	Pernyataan selepas pengubahsuaian mengikut saranan pakar
B3	Saya menanam rasa bangga dalam hati apabila dikaitkan dengan beliau.	Saya menanam rasa bangga dalam hati apabila dikaitkan dengan pengetua



No item	Pernyataan asal	Pernyataan selepas pengubahsuaian mengikut saranan pakar
B4	Pengetua menampilkan ciri-ciri kuasa dan keyakinan.	Pengetua menampilkan ciri-ciri kuasa. Pengetua menampilkan ciri-ciri keyakinan.
B7	Pengetua memperlihatkan keyakinan diri yang tinggi dalam menggunakan kuasa beliau menggerakkan guru-guru ke arah visi dan matlamat bersama.	Pengetua memperlihatkan keyakinan diri yang tinggi dalam menggunakan kuasa beliau menggerakkan guru-guru ke arah visi bersama. Pengetua memperlihatkan keyakinan diri yang tinggi dalam menggunakan kuasa beliau menggerakkan guru-guru ke arah matlamat bersama.
B12	Pengetua mendorong guru-guru melakukan perubahan yang bersifat lebih kreatif dan inovatif.	Pengetua mendorong guru-guru melakukan perubahan yang bersifat lebih kreatif. Pengetua mendorong guru-guru melakukan perubahan yang bersifat lebih dan inovatif.
B13	Pengetua memberi keutamaan kepada keperluan dan minat guru-guru.	Pengetua memberi keutamaan kepada keperluan guru-guru. Pengetua memberi keutamaan kepada minat guru-guru.

Berdasarkan Jadual 3.10, terdapat satu item yang telah dimurnikan dari segi penggunaan istilah, iaitu menggantikan perkataan "beliau" kepada "pengetua". Manakala, empat item lagi telah dipecahkan kepada dua pernyataan mengikut pandangan pakar. Hal ini menjadikan bilangan item telah bertambah sebanyak empat item, menjadikan jumlah item secara keseluruhannya menjadi 20 item bagi konstruk gaya kepimpinan transformasional pengetua.



Jadual 3.11 menunjukkan keputusan peratusan persetujuan pakar bagi gaya kepimpinan instruksional pengetua.

Jadual 3.11

Nilai Kesahan Soal Selidik bagi Gaya Kepimpinan Instruksional Pengetua berdasarkan Penilaian oleh Dua Panel Pakar

Bil.	Item	Peratusan (%)	Pandangan Pakar
MENETAPKAN MISI			
1.	Pengetua menetapkan satu matlamat tahunan sekolah yang jelas.	55	Digugurkan atas pandangan pakar
2.	Pengetua merangka matlamat sekolah berdasarkan kemampuan guru dan sumber yang ada.	80	Diterima. Perlu pecahkan kepada dua iaitu kemampuan guru dan sumber
3.	Pengetua menjelaskan matlamat sekolah kepada seluruh komuniti sekolah (guru, ibu bapa dan murid).	100	Diterima
4.	Pengetua memastikan aktiviti-aktiviti kursus dalam perkhidmatan yang disertai sejajar dengan matlamat sekolah.	100	Diterima
MENGURUS PROGRAM INSTRUKSIONAL			
5.	Pengetua memastikan guru-guru memberi keutamaan kepada pengajaran di bilik darjah selaras dengan matlamat sekolah.	100	Diterima
6.	Pengetua membuat pencerapan terhadap pengajaran guru di bilik darjah secara tidak formal (dijalankan sekurang-kurangnya 5 minit tanpa diberi maklum balas atau penilaian bertulis).	100	Diterima

Bil.	Item	Peratusan (%)	Pandangan Pakar
7.	Pengetua berbincang dengan guru-guru secara individu mengenai kemajuan akademik murid.	100	Diterima
8.	Pengetua mengenal pasti secara khusus kekuatan pengajaran guru selepas membuat pencerapan (contoh: berbincang dalam mesyuarat atau penilaian secara bertulis)	100	Diterima
MEMBANGUNKAN IKLIM PEMBELAJARAN SEKOLAH			
9.	Pengetua menggalakkan peluang peningkatan profesional kepada guru-guru sebagai ganjaran terhadap sumbangan mereka di sekolah.	100	Diterima
10.	Pengetua memberi sokongan padu kepada guru yang menguatkuasakan dasar akademik seperti program latihan tambahan, penguasaan disiplin dan sebagainya.	100	Diterima
11.	Pengetua menggunakan waktu perhimpunan mingguan untuk menghargai pencapaian cemerlang murid dalam akademik atau yang telah menunjukkan tingkah laku yang baik.	100	Diterima
12.	Pengetua menghubungi ibu bapa murid yang telah menunjukkan peningkatan atau pencapaian cemerlang dalam akademik atau yang telah memberi sumbangan kepada sekolah	100	Diterima

Merujuk kepada Jadual 3.11, didapati bahawa semua item bagi pembolehubah gaya kepimpinan instruksional pengetua diterima oleh pakar. Peratusan semua item bagi pembolehubah ini berada pada 80% ke atas, iaitu menepati kadar persetujuan yang dicadangkan oleh Davis (1992). Namun begitu, terdapat beberapa item yang perlu dimurnikan dan diubahsuai bagi menepati kehendak matlamat dan objektif kajian.

Jadual 3.12*Pernyataan yang Diubahsuai Mengikut Cadangan Pakar*

No item	Pernyataan asal	Pernyataan selepas pengubahsuaian mengikut saranan pakar
C1	Pengetua menetapkan satu matlamat tahunan sekolah yang jelas.	Digugurkan atas pandangan pakar
C2	Pengetua merangka matlamat sekolah berdasarkan kemampuan guru dan sumber yang ada.	Pengetua merangka matlamat sekolah berdasarkan kemampuan guru. Pengetua merangka matlamat sekolah berdasarkan sumber yang ada.
	Subkonstruk menetapkan misi	Pengetua memberi tumpuan kepada pencapaian matlamat yang telah ditetapkan.
	Subkonstruk menguruskan pembangunan instruksional	Pengetua mengawasi pembelajaran bagi memastikan pembelajaran sejajar dan merangkumi objektif kurikulum sekolah
	Subkonstruk membangunkan iklim pembelajaran sekolah	Pengetua memuji guru-guru yang menunjukkan prestasi cemerlang dalam mesyuarat guru / edaran berita / memo.

Berdasarkan Jadual 3.12, didapati bahawa terdapat satu item yang digugurkan, iaitu item "Pengetua menetapkan satu matlamat tahunan sekolah yang jelas" atas pandangan pakar dengan alasan pernyataan yang berulang dengan pernyataan "Pengetua merangka matlamat sekolah berdasarkan kemampuan guru dan sumber yang ada". Manakala terdapat juga item yang telah dipecahkan kepada dua bagi mengelakkan kekeliruan responden. Selain itu, terdapat pertambahan item atas cadangan dan pandangan pakar yang mana ia ditambah bawah subkonstruk menetapkan misi, iaitu item "Pengetua memberi tumpuan kepada pencapaian matlamat yang telah ditetapkan". Selain itu, item juga ditambah bagi subkonstruk menguruskan pembangunan instruksional, iaitu "Pengetua mengawasi pembelajaran untuk memastikan

pembelajaran sejajar dan merangkumi objektif kurikulum sekolah" dan subkonstruk membangunkan iklim pembelajaran sekolah, iaitu item "Pengetua memuji guru-guru yang menunjukkan prestasi cemerlang dalam mesyuarat guru/edaran berita/memo".

Secara keseluruhan, item bagi konstruk gaya kepimpinan instruksional pengetua telah bertambah kepada 15 item selepas pemurnian item mengikut cadangan dan pandangan pakar. Berikut merupakan Jadual 3.13 iaitu keputusan peratusan persetujuan pakar bagi kesediaan perubahan guru sekolah menengah TS25.

Jadual 3.13

Nilai Kesahan Soal Selidik bagi Kesediaan Perubahan Guru Sekolah Menengah TS25 berdasarkan Penilaian oleh Dua Panel Pakar

Bil.	Item	Peratusan (%)	Pandangan Pakar
1	Saya kurang yakin menggunakan Teknologi Maklumat dan Komunikasi TMK dalam Pengajaran dan Pemudahcaraan (PdPc) apabila pentadbir sekolah tidak memberikan sokongan.	50	Diterima dengan syarat <i>recode</i> data yang diperolehi kerana item ini berbentuk negatif
2	Saya kurang yakin menggunakan TMK dalam proses Pembelajaran dan Pemudahcaraan (PdPc) apabila panitia tidak memberikan sokongan.	55	Digugurkan mengikut pandangan pakar
3	Mata pelajaran yang diajar tidak sesuai menggunakan integrasi TMK.	55	Diterima dengan syarat <i>recode</i> data yang diperolehi kerana item ini berbentuk negatif
4	Saya was-was mengintegrasikan TMK dalam proses Pembelajaran dan Pemudahcaraan (PdPc) kerana kekurangan pengetahuan.	55	Diterima dengan syarat <i>recode</i> data yang diperolehi kerana item ini berbentuk negatif

Bil.	Item	Peratusan (%)	Pandangan Pakar
5	Saya bimbang aplikasi teknologi akan banyak menggunakan masa dalam proses Pembelajaran dan Pemudahcaraan (PdPc).	50	Diterima dengan syarat <i>recode</i> data yang diperolehi kerana item ini berbentuk negatif
6	Penggunaan teknologi akan mengurangkan masa saya untuk berkomunikasi dengan murid.	50	Diterima dengan syarat <i>recode</i> data yang diperolehi kerana item ini berbentuk negatif
7	Integrasi TMK memerlukan terlalu banyak masa dalam penyampaian Pembelajaran dan Pemudahcaraan (PdPc).	50	Diterima dengan syarat <i>recode</i> data yang diperolehi kerana item ini berbentuk negatif
8	Penggunaan peralatan TMK membantu meningkatkan prestasi pelajar.	100	Diterima
9	Penggunaan peralatan TMK akan dapat mencetuskan proses pengajaran berpusatkan pelajar.	95	Diterima
10	Penggunaan peralatan TMK mengubah teknik PdP daripada tradisional kepada masa kini.	95	Diterima
11	Penggunaan peralatan TMK menyebabkan seorang guru dapat menjimatkan masa pengajaran dan menghabiskan silibus.	95	Diterima
12	Penggunaan peralatan TMK akan mewujudkan satu situasi pengajaran yang lebih praktikal.	95	Diterima
13	Saya berasa penggunaan teknologi terkini dapat merangsang pemikiran seseorang.	95	Diterima
14	Saya yakin teknologi membantu saya dalam proses Pembelajaran dan Pemudahcaraan (PdPc).	95	Diterima
15	Integrasi TMK membawa perubahan yang positif berkaitan kaedah	95	Diterima

Bil.	Item	Peratusan (%)	Pandangan Pakar
	Pengajaran dan Pemudahcaraan (PdPc).		
16	Semua tugas perlu dilaksanakan segera.	50	Diterima dengan syarat baiki pernyataan seperti yang dicadangkan oleh pakar
17	Semua kerja yang dilakukan melebihi kemampuan saya untuk disiapkan dalam satu hari bekerja.	95	Diterima dengan syarat baiki pernyataan seperti yang dicadangkan oleh pakar
18	Saya berusaha sedaya upaya lebih dari yang dijangkakan untuk membantu kejayaan organisasi saya.	95	Diterima
19	Saya terima semua jenis kerja atau tugas untuk terus kekal menjadi guru.	95	Diterima
20	Selalunya saya mendapati amat sukar untuk bersetuju dengan polisi dan dasar-dasar bidang perguruan.	55	Diterima
21	Saya sering menyiapkan kerja sekolah di rumah.	95	Diterima. Perlu murnikan ayat.
22	Kerja-kerja pentadbiran dan perkeranian menyukarkan saya untuk berubah.	50	Diterima dengan syarat recode data yang diperolehi kerana item ini berbentuk negatif dan perlu dimurnikan
23	Saya menghadapi kekangan masa untuk menghadapi perubahan dasar pendidikan.	50	Diterima dengan syarat recode data yang diperolehi kerana item ini berbentuk negatif
24	Masa yang diberikan untuk menyiapkan sesuatu tugas tidak mencukupi.	95	Diterima dan perlu dimurnikan mengikut cadangan pakar
25	Saya merancang kerja saya supaya ia dilakukan tepat pada waktunya.	95	Diterima

Bil.	Item	Peratusan (%)	Pandangan Pakar
26	Saya memastikan kemahiran kerja saya adalah terkini.	90	Diterima
27	Saya mencari cabaran baharu dalam kerjaya saya.	95	Diterima
28	Adalah sukar untuk saya meninggalkan organisasi sekarang walaupun ia merupakan keinginan saya.	50	Digugurkan mengikut pandangan pakar
29	Tuntutan kerja yang banyak dan sukar boleh mempengaruhi kesediaan saya untuk berubah.	50	Diterima dengan syarat recode data yang diperolehi kerana item ini berbentuk negatif dan perlu dimurnikan.
30	Sebarang aktiviti di luar waktu persekolahan mengganggu kesediaan perubahan saya dalam pekerjaan.	50	Diterima dengan syarat recode data yang diperolehi kerana item ini berbentuk negatif

Berdasarkan Jadual 3.13, terdapat beberapa item dengan kadar persetujuan pakar yang rendah, namun masih diterima dengan syarat pengkaji perlu mengambil langkah yang dicadangkan oleh pakar. Item 1, 3, 4, 5, 6, 7, 23, dan 30 mempunyai kadar persetujuan pakar yang kurang daripada syarat yang ditetapkan iaitu perlu melebihi 80%. Item-item ini memperoleh kadar persetujuan yang kurang daripada 80% berbanding dengan item lain. Hal ini disebabkan oleh bentuk negatif item ini, yang mana jika digunakan dalam kajian sebenar, pakar mencadangkan agar dalam proses analisis data diperolehi, perlu melalui proses recode bagi mendapatkan dapatan yang tepat dan jitu. Maka dengan itu, pengkaji menerima dan mengambil tindakan seperti yang dicadangkan oleh pakar untuk melakukan proses recode semasa proses penganalisan data dalam Bab 4 nanti.

Selain itu, terdapat dua item yang disarankan oleh pakar untuk digugurkan atas alasan ketidaksesuaian dengan matlamat serta objektif kajian iaitu item “Saya kurang yakin menggunakan TMK dalam proses PdPc apabila panitia tidak memberikan sokongan” dan item “Adalah sukar untuk saya meninggalkan organisasi sekarang walaupun ia merupakan keinginan saya”. Manakala terdapat satu item yang perlu dimurnikan bagi mengelakkan berlaku pertindihan maklumat iaitu item “Kerja-kerja pentadbiran dan perkeranian menyukarkan saya untuk berubah” diubah kepada “Kerja-kerja perkeranian menyukarkan saya untuk berubah”. Akhir sekali terdapat dua item yang perlu digabungkan kepada satu pernyataan kerana pernyataan tersebut membawa maksud yang sama dan terdapat satu item perlu dipecahkan kepada dua bagi mengelakkan pertindihan pernyataan.

Secara ringkasnya, jumlah item bagi konstruk kesediaan perubahan guru sekolah menengah TS25 menjadi 28 item selepas pemurnian yang dilaksanakan atas pandangan dan cadangan pakar. Berikut merupakan jadual pernyataan asal dan pernyataan baharu selepas diubah seperti yang dicadangkan oleh pakar bagi konstruk kesediaan perubahan guru sekolah menengah TS25.

Jadual 3.14

Pernyataan yang Diubahsuai Mengikut Cadangan Pakar

No item	Pernyataan asal	Pernyataan selepas pengubahsuaian mengikut saranan pakar
D2	Saya kurang yakin menggunakan TMK dalam proses Pembelajaran dan Pemudahcaraan (PdPc) apabila panitia tidak memberikan sokongan.	Digugurkan mengikut padangan pakar



No item	Pernyataan asal	Pernyataan selepas pengubahsuaian mengikut saranan pakar
D16	Semua tugas perlu dilaksanakan segera.	Setiap hari saya berhadapan dengan pelbagai cabaran yang memberi harapan kepada saya.
D17	Semua kerja yang dilakukan melebihi kemampuan saya untuk disiapkan dalam satu hari bekerja.	
D21	Saya sering menyiapkan kerja sekolah di rumah.	Saya bersedia untuk menyiapkan kerja sekolah di rumah.
D22	Kerja-kerja pentadbiran dan perkeranian menyukarkan saya untuk berubah.	Kerja-kerja perkeranian menyukarkan saya untuk berubah.
D24	Masa yang diberikan untuk menyiapkan sesuatu tugas tidak mencukupi.	Saya akan cuba menyiapkan sesuatu tugas walau masa yang diberikan adalah singkat.
D28	Adalah sukar untuk saya meninggalkan organisasi sekarang walaupun ia merupakan keinginan saya.	Digugurkan mengikut padangan pakar
D29	Tuntutan kerja yang banyak dan sukar boleh mempengaruhi kesediaan saya untuk berubah.	Tuntutan kerja yang banyak boleh mempengaruhi kesediaan saya untuk berubah. Tuntutan kerja yang sukar boleh mempengaruhi kesediaan saya untuk berubah.

Secara keseluruhan, hasil dapatan daripada analisis peratusan persetujuan pakar, kesemua item yang terdapat dalam pemboleh ubah gaya kepimpinan transformasional pengetua, gaya kepimpinan instruksional pengetua, dan kesediaan perubahan guru diterima oleh pakar. Hanya terdapat beberapa item yang diterima dengan bersyarat, di mana pakar mencadangkan bahawa item-item yang negatif perlu melalui proses rekod semasa proses analisis data dalam Bab 4 nanti.



3.9 Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen

Noraini Idris (2010) menyatakan bahawa alat pengukur yang digunakan dalam kajian harus mengukur dengan tepat apa yang hendak diukur. Cohen dan Swerdlik (2010) menyatakan bahawa kesahan adalah kebolehan mengukur dan kaedah untuk mengukur alat ujian. Penyelidikan dikatakan sah apabila kajiannya tepat dan benar dalam menghuraikan semua perkara yang dikaji dan tidak terkeluar daripada skop kajian (Mok, 2010), manakala kebolehpercayaan seringkali dirujuk untuk menggambarkan kestabilan dan ketekalan dalaman (Creswell, 2005) bagi soal selidik yang dibina. Analisis pekali α -Cronbach digunakan untuk menentukan kebolehpercayaan soal selidik yang digunakan. Chua (2006) dan Sulaiman Shamsuri (2004) menyatakan bahawa kebolehpercayaan dalam penyelidikan adalah keupayaan kajian untuk memperoleh nilai yang serupa apabila pengukuran yang sama diulangi. Selain itu, Fauzi Hussin et al. (2014) juga menyatakan analisis kebolehpercayaan adalah analisis terhadap instrumen supaya dapat mengukur suatu konstruk dengan tepat dan konsisten.

3.9.1 Kebolehpercayaan Instrumen

Menurut Sekaran (2003), kajian rintis penting untuk menguji instrumen bagi memastikan soal selidik difahami oleh responden, selain mengelakkan sebarang kekeliruan dari segi perkataan, serta dapat mengenal pasti kelemahan item-item soal selidik tersebut.

Menurut Ghazali Darusalam dan Sufean Hussin (2016), saiz sampel antara 25 hingga 100 orang adalah memadai dalam satu kajian rintis. Dapatan kajian rintis membolehkan pengkaji membuat penambahbaikan terhadap instrumen kajian berdasarkan maklum balas daripada kumpulan yang diuji (Creswell, 2008).

Soal selidik kajian ini mempunyai tiga konstruk utama iaitu gaya kepimpinan pengetua - transformasional, gaya kepimpinan pengetua - instruksional, dan kesediaan perubahan guru. Bilangan item bagi konstruk gaya kepimpinan pengetua - transformasional adalah sebanyak 20 item, manakala bilangan item bagi gaya kepimpinan pengetua - instruksional pula adalah sebanyak 15 item. Selain itu, bilangan item bagi kesediaan perubahan guru adalah sebanyak 28 item. Secara keseluruhan, bilangan item yang terdapat dalam soal selidik ini adalah sebanyak 69 item. Kajian rintis ini melibatkan 30 orang responden yang dipilih bukan dari sampel kajian. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan keputusan yang jitu dan tepat. Jadual 3.15 merupakan tafsiran pekali kebolehpercayaan oleh Bond dan Fox (2015).

Jadual 3.15

Interpretasi skor Cronbach Alpha

Skor Cronbach Alpha	Interpretasi Kebolehpercayaan
0.91 sehingga 1.0	Sangat baik dan efektif dengan tahap konsistensi tinggi
0.71 sehingga 0.90	Baik dan boleh diterima
0.61 sehingga 0.70	Boleh diterima
0.51 sehingga 0.60	Item perlu dibaiki
< 0.5	Item perlu digugurkan

Jadual 3.16 merupakan hasil dapatan analisis kajian rintis bagi soal selidik kajian yang di lakukan sebelum kajian sebenar di jalankan.

Jadual 3.16

Nilai Alpha Cronbach (α) bagi Pemboleh Ubah Kajian

Bahagian		Bil. Item	Alpha Cronbach (α)	Tafsiran
B	Gaya Kepimpinan Transformasional Pengetua	16	0.946	Sangat baik
C	Gaya Kepimpinan Instruksional Pengetua	12	0.946	Sangat baik
D	Kesediaan Perubahan Guru	30	0.846	Baik dan boleh diterima
	Keseluruhan	63	0.937	Sangat baik

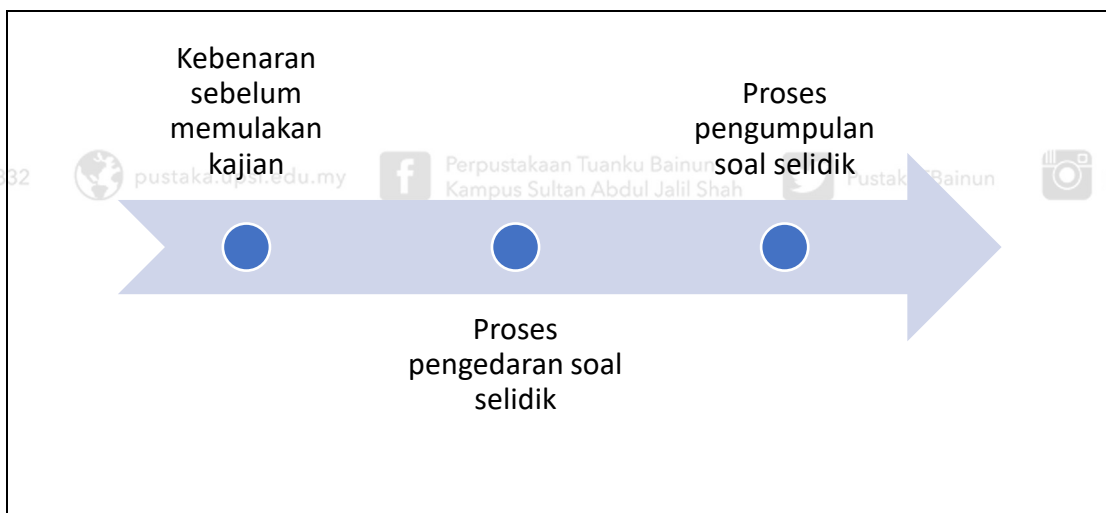
Keputusan analisis kajian rintis menunjukkan nilai pekali *Cronbach Alpha* (α) bagi pembolehubah gaya kepimpinan transformasional pengetua adalah $\alpha = 0.946$ iaitu sangat baik dan efektif dengan tahap konsistensi yang tinggi merujuk kepada Bond dan Fox (2015). Begitu juga dengan nilai pekali *Cronbach Alpha* (α) bagi pembolehubah gaya kepimpinan instruksional pengetua juga sangat baik dan efektif dengan tahap konsistensi yang tinggi di mana nilai $\alpha = 0.946$. Manakala bagi pembolehubah kesediaan perubahan guru pula, menunjukkan nilai pekali *Cronbach Alpha* (α) yang diperolehi adalah $\alpha = 0.846$ iaitu sangat baik. Akhir sekali, secara keseluruhan, item bagi soal selidik ini sangat baik dan efektif dengan tahap konsistensi yang tinggi, dengan nilai *Cronbach Alpha* (α) yang diperolehi adalah $\alpha = 0.937$. Menurut Bond dan Fox (2015), nilai ini menunjukkan setiap konstruk boleh diterima untuk penganalisan data.

3.10 Prosedur Pengumpulan Data

Sebelum melakukan kajian, penyelidik telah melalui beberapa proses bagi memastikan kelancaran kajian. Prosedur yang ditetapkan perlu dipatuhi agar menjamin kelancaran dalam proses pengumpulan data dan tidak bercanggah dengan etika yang telah ditetapkan. Berikut merupakan proses atau prosedur dalam pengumpulan data bagi tujuan penganalisan data.

Rajah 3.2

Prosedur Pengumpulan Data



3.10.1 Kebenaran Sebelum Memulakan Kajian

Pada peringkat permulaan, penyelidik mendapatkan surat pengesahan dan surat sokongan dari Fakulti Pengurusan dan Ekonomi (FPE) serta Institut Pengajian Siswazah (IPS), UPSI bagi tujuan memohon kebenaran kajian ke Bahagian Perancangan dan Pengkajian Dasar Pendidikan (BPPDP), KPM. Permohonan



dilakukan secara dalam talian melalui alamat <https://eras.moe.gov.my> berserta kertas cadangan dan instrumen kajian yang lengkap. Seterusnya, setelah mendapat surat kebenaran daripada KPM, penyelidik telah menghantar permohonan tersebut melalui e-mel ke Unit Latihan, JPN Perak untuk tindakan selanjutnya.

Akhir sekali, penyelidik berhubung dengan semua pengetua sekolah menengah TS25 di daerah Batang Padang, Perak bagi menetapkan tarikh pendedaran soal selidik. Penyelidik mencadangkan borang soal selidik tersebut diedarkan secara dalam talian bagi memudahkan proses pengumpulan data serta menjaga kerahsiaan responden. Setelah mendapat tarikh yang dipersetujui, penyelidik menulis surat rasmi kepada pengetua sekolah. Surat kebenaran tersebut mengandungi maklumat diri penyelidik, tujuan kajian, responden yang terlibat dan tempoh masa yang diperlukan untuk menjawab soal selidik kajian. Surat kebenaran daripada KPM, JPN Perak dan PPD Batang Padang turut disertakan (Rujuk lampiran B dan lampiran C).

3.10.2 Proses Pendedaran Soal Selidik

Penyelidik menghantar pautan *Google Form* borang soal selidik kajian kepada pihak pentadbir sekolah mengikut tarikh yang telah dipersetujui. Pautan *Google Form* borang soal selidik tersebut diedarkan oleh pihak pentadbir sekolah kepada guru-guru yang telah dipilih pada hari yang sama. Tempoh pengisian borang soal selidik itu adalah selama satu minggu bermula dari tarikh pendedaran pautan borang soal selidik. Sebelum pautan *Google Form* borang soal selidik diedarkan, guru atau responden telah diberi penerangan tentang segala maklumat berkaitan penyelidikan dan keperluan





menjawab borang soal selidik tersebut melalui pesanan ringkas yang disampaikan menggunakan aplikasi *WhatsApp*. Selain itu, guru atau responden juga diberikan jaminan kerahsiaan maklumat dan data hasil daripada soal selidik tersebut seperti yang dinyatakan dalam pertimbangan etika Perkara 13 iaitu kerahsiaan maklumat responden (boleh rujuk 3.12). Pautan borang soal selidik juga turut disertakan dalam pesanan ringkas yang disampaikan dengan menggunakan *WhatsApp* kepada pentadbir sekolah untuk diedarkan dan dijawab oleh responden. Sampel yang diperlukan penyelidik adalah sebanyak 234 responden.

3.10.3 Proses Pengumpulan Soal Selidik

Setelah tamat tempoh yang telah ditetapkan, pautan *Google Form* borang soal selidik tersebut dinyahaktifkan. Hal ini bertujuan untuk mengelakkan kemasukan data atau maklumat baharu yang tidak diperlukan. Data yang diperoleh daripada pautan borang soal selidik dikumpul dan diperiksa sama ada mencukupi atau tidak. Data yang dikumpul tersebut digunakan bagi tujuan analisis data untuk menjawab objektif kajian serta mencapai matlamat kajian. Tujuan menggunakan proses pengumpulan data secara dalam talian ini adalah untuk memudahkan urusan pengumpulan data serta dapat dilaksanakan dalam tempoh masa yang telah ditetapkan. Selain itu, data juga telah direkodkan di dalam *Google Drive*, dan hal ini memberikan kelebihan kepada penyelidik untuk menyimpan rekod data kajian.





3.11 Kaedah Analisis Data

Dalam penyelidikan kuantitatif, terdapat beberapa jenis analisis data bergantung kepada jenis kaedah pengumpulan data. Kaedah analisis yang sesuai perlu dilakukan untuk menguji kesignifikan dan mengesahkan hubungan antara pemboleh-pemboleh ubah bagi menyokong dan merumuskan dapatan kajian. Analisis data ialah penerangan tentang arah aliran, perbandingan kumpulan atau pemboleh ubah berkaitan adalah dengan menggunakan analisis statistik (Creswell & Creswell, 2018).

Menurut Mohamed Fuad Berawi (2020), antara contoh kaedah analisis kuantitatif termasuklah analisis deskriptif, analisis faktor, dan analisis regresi. Oleh itu, penyelidik menggunakan dua kaedah statistik dalam kajian ini iaitu statistik deskriptif dan statistik inferensi. Semua data tersebut akan diproses menggunakan sistem *Statistical Packages for Social Sciences* (SPSS) versi 23.

3.11.1 Analisis Statistik Dekskriptif

Statistik deksriptif digunakan untuk mencirikan dan meringkaskan data. Analisis ini dijalankan bagi memperoleh hasil output dalam bentuk frekuensi, peratusan, taburan min dan sisihan piawaian. Analisis ini dapat memberikan penerangan tentang latar belakang sampel seperti umur, jantina, kelayakan akademik, pengalaman mengajar, pengalaman berkhidmat di sekolah semasa dan pengalaman berkhidmat dengan pengetua semasa dengan lebih mudah dan jelas. Menurut Creswell (2014) statistik deskriptif digunakan untuk menjawab soalan berbentuk deksriptif. Selain itu, analisis



min juga boleh dijalankan menggunakan analisis deskriptif. Bagi kajian ini analisis min telah digunakan untuk mengukur tahap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 di daerah Batang Padang, Perak.

Analisis statistik deskriptif nilai min merupakan salah satu pengukuran yang baik untuk menentukan pemusatan markah dengan tepat (Briggs & Coleman, 2007). Hal ini karena nilai terbesar atau terkecil tidak mempengaruhi nilai min yang diperoleh, maka nilai min yang diperoleh tidak dipengaruhi oleh magnitud nilai ekstrem. Oleh karena itu, pengukuran statistik deskriptif nilai min merupakan ukuran yang terbaik untuk digunakan dalam analisis suatu variabel penelitian.

Bagi analisis deskriptif tahap kesediaan perubahan guru, pengelasan tahap nilai skor min telah merujuk kepada tahap pengelasan skor min oleh Ghazali Darusalam dan Sufean Hussin (2016). Pengelasan skor min tersebut terdiri daripada tahap rendah, sederhana, dan tinggi. Jadual tahap nilai skor min adalah seperti berikut:

Jadual 3.17

Tafsiran Deskriptif Nilai Skor Min

Tahap	Nilai skor min
Rendah	1.00 - 2.33
Sederhana	2.34 - 3.67
Tinggi	3.68 - 5.00

Nota: Diadaptasi daripada, Ghazali Darusalam dan Sufean Hussin (2016)



3.11.2 Analisis Statistik Inferensi

Bidang statistik yang dikenali sebagai statistik inferensi digunakan untuk membuat kesimpulan tentang ciri-ciri populasi berdasarkan data yang diperoleh dari sampel kajian. Melalui sampel kajian, hubungan antara pemboleh-ubah dapat dijelaskan (Chua, 2013). Oleh itu, penyelidik menggunakan analisis ini untuk membuat kesimpulan mengenai ciri-ciri populasi berpandukan ciri-ciri sampel yang digunakan dalam kajian. Selain itu, regresi linear mudah akan digunakan untuk menguji pengaruh amalan kepimpinan pengetua terhadap kesediaan perubahan guru-guru sekolah TS25.

Menurut Zainal Mat Saat (2018) regresi adalah satu persamaan matematik yang menerangkan pertalian antara dua atau lebih pemboleh ubah yang terdapat dalam sesuatu kajian itu. Tujuan analisis regresi dijalankan adalah untuk melihat pengaruh pemboleh ubah bebas terhadap pemboleh ubah bersandar kajian. Dalam erti kata lain, penganalisan data menggunakan analisis ini dapat menentukan kekuatan pengaruh pemboleh ubah bebas terhadap pemboleh ubah bersandar dalam bentuk unit atau peratusan. Terdapat dua jenis analisis regresi yang sering digunakan dalam kebanyakan kajian iaitu analisis regresi linear mudah dan analisis regresi pelbagai. Perbezaan yang paling ketara antara analisis regresi linear mudah dengan analisis regresi pelbagai adalah bilangan pemboleh ubah bebas bagi setiap analisis. Bagi analisis regresi linear mudah hanya terdapat satu pemboleh ubah bebas sahaja berbanding analisis regresi pelbagai bilangan pemboleh ubah bebas adalah lebih daripada dua. Analisis regresi pelbagai pula dijalankan bagi tujuan untuk melihat pengaruh lebih dari dua pemboleh ubah bebas terhadap pemboleh ubah bersandar.



Bagi penyelidikan ini, analisis regresi pelbagai telah digunakan bagi tujuan untuk menguji pengaruh gaya kepimpinan pengetua dengan kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25. Hal ini kerana regresi pelbagai melibatkan lebih daripada dua pemboleh ubah bebas dan hanya satu pemboleh ubah bersandar. Selain itu, kedua-dua pemboleh ubah ini bersifat linear. Dalam kajian ini, pemboleh ubah bebas terdiri daripada gaya kepimpinan transformasional pengetua dan gaya kepimpinan instruksional pengetua manakala pemboleh ubah bersandar adalah kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25.

Bagi penyelidikan ini, analisis regresi pelbagai digunakan untuk menjawab hipotesis yang dibina iaitu:

H1 : Gaya kepimpinan transformasional pengetua mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kesediaan perubahan guru di sekolah menengah TS25 daerah Batang Padang, Perak

H2 : Gaya kepimpinan instruksional pengetua mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kesediaan perubahan guru di sekolah menengah TS25 daerah Batang Padang, Perak

3.12 Pertimbangan Etika

Setiap penyelidikan yang dijalankan perlu diberi perhatian dan mematuhi beberapa perkara, terutama jika kajian tersebut melibatkan manusia sebagai responden atau subjek kajian. Hal ini penting bagi tujuan menjaga kepentingan dan juga hak bagi



kedua-dua belah pihak, sama ada pengkaji mahupun responden atau subjek kajian. Disebabkan keperluan itu, pihak Pusat Pengurusan Penyelidikan dan Inovasi (RMIC) UPSI telah mengariskan beberapa standard prosedur etika dalam penyelidikan yang melibatkan manusia di *Human Research Ethics Community*. Terdapat beberapa etika yang perlu diberi perhatian sebagaimana yang dinyatakan dalam Human Research Ethics Community yang digariskan oleh RMIC, UPSI. Antaranya ialah Perkara 12, iaitu responden perlu mendapat maklumat yang jelas berkaitan dengan penyelidikan, Perkara 13, iaitu kerahsiaan maklumat responden, dan Perkara 14, iaitu persetujuan atau kebenaran daripada responden.

Perkara 12 secara terperinci menjelaskan bahawa responden yang terlibat dalam penyelidikan perlu diberikan maklumat yang lengkap berkaitan dengan penyelidikan tersebut sebelum sesuatu penyelidikan itu dijalankan dan penyelidikan tersebut melibatkan manusia sebagai responden atau subjek kajian. Responden perlu diterangkan dengan jelas dan lengkap tentang maklumat-maklumat penting berkaitan penyelidikan yang bakal melibatkan mereka. Responden juga perlu diterangkan dan dimaklumkan dengan jelas berkaitan risiko yang mungkin dihadapi semasa penyelidikan tersebut dijalankan. Seterusnya, penyelidik perlu menerangkan langkah-langkah yang perlu diambil sekiranya diancam risiko yang dinyatakan bagi mengurangkan impak atau kesan risiko tersebut. Penerangan ini penting kerana dengan penerangan yang jelas dan lengkap dapat meyakinkan responden atau subjek untuk terlibat dalam penyelidikan yang dijalankan.

Walaupun risiko-risiko yang dinyatakan mungkin terjadi, namun penyelidik perlu meyakinkan responden atau subjek untuk meneruskan penglibatan mereka





dalam penyelidikan dengan mengambil langkah-langkah yang dinyatakan. Hal ini dapat mengurangkan impak atau kesan risiko tersebut kerana risiko tersebut masih dalam kawalan penyelidik. Bagi penyelidikan ini, responden atau subjek kajian, iaitu guru-guru yang mengajar di sekolah menengah TS25 di daerah Batang Padang, Perak, telah diterangkan dengan lengkap serta jelas maklumat-maklumat penting dalam penyelidikan ini agar mereka yakin penyelidikan ini dapat memberikan impak yang positif dalam bidang pendidikan. Di samping itu, guru-guru yang terlibat juga diterangkan beberapa risiko seperti kemungkinan dapatan ini dijadikan sebagai penanda aras kepada penilaian guru kepada pengetua. Penyelidik juga menerangkan kepada guru-guru yang terlibat tentang langkah-langkah yang dapat membantu untuk mengurangkan risiko tersebut. Hal ini penting agar responden atau subjek penyelidikan, iaitu guru-guru yang terlibat, dapat memberikan kerjasama yang baik semasa proses pengumpulan data dijalankan untuk penyelidikan ini.

Bagi mengurangkan risiko yang mungkin terdapat dalam penyelidikan yang dijalankan, maka Perkara 13 telah menjelaskan tentang kerahsiaan maklumat responden atau subjek penyelidikan. Hal ini sama seperti yang dinyatakan dalam Perkara 12 iaitu responden atau subjek penyelidikan perlu diberikan langkah-langkah untuk mengurangkan risiko yang mungkin dihadapi dalam penyelidikan tersebut. Maka salah satu langkah yang perlu dititikberatkan dalam sesuatu penyelidikan itu adalah kerahsiaan maklumat peribadi responden atau subjek penyelidikan. Maklumat-maklumat seperti nama, isu politik, dan perkauman merupakan antara perkara yang memberikan kebimbangan kepada responden atau subjek penyelidikan kerana mungkin ada pihak yang tidak bertanggungjawab akan menyalahgunakan maklumat-maklumat ini untuk kepentingan peribadi atau pihak tertentu.





Responden perlu diberitahu tentang langkah-langkah yang dilaksanakan oleh penyelidik bagi melindungi maklumat penting dan data penyelidikan ini agar tidak disalahgunakan oleh pihak lain. Sebelum penyelidikan dijalankan, responden atau subjek penyelidikan perlu diberitahu dan dijelaskan bahawa maklumat-maklumat peribadi akan dirahsiakan dan dapatan yang diperoleh hanya digunakan untuk penyelidikan ini sahaja. Hal ini penting kerana apabila responden atau subjek penyelidikan beranggapan tiada perlindungan kerahsiaan berkaitan maklumat diri, adalah mungkin mereka tidak akan memberikan kerjasama yang baik semasa proses pengumpulan data kajian.

Seterusnya, setelah responden atau subjek penyelidikan diterangkan dengan jelas mengenai sesuatu penyelidikan dan dijamin kerahsiaan maklumat mereka serta dapatan penyelidikan tersebut, maka kebenaran dari mereka perlu diperoleh sebelum langkah seterusnya. Perkara 14 telah menggariskan bahawa sebelum penyelidikan diteruskan, penyelidik perlu mendapatkan kebenaran dari responden atau subjek penyelidikan sama ada mereka bersetuju atau tidak untuk terlibat dan meneruskan penyelidikan tersebut. Kebenaran tersebut boleh diperoleh secara bertulis atau lisan. Hal ini penting agar tidak timbul sebarang masalah di kemudian hari.

Kebenaran secara bertulis dapat diperoleh apabila penyelidik menyediakan satu dokumen sokongan atau persetujuan yang diberikan kepada responden atau subjek penyelidikan untuk ditandatangani. Hal ini sebagai tanda persetujuan responden untuk terlibat dalam penyelidikan tersebut. Kebenaran secara verbal pula diperoleh apabila penyelidik bertanya kepada responden atau subjek penyelidikan sama ada bersetuju atau tidak bersetuju untuk meneruskan penglibatan mereka dalam penyelidikan





tersebut. Responden atau subjek penyelidikan boleh menjawab YA atau TIDAK. Sekiranya responden atau subjek penyelidikan menjawab YA maka proses seterusnya boleh dijalankan dan sekiranya TIDAK maka proses tersebut ditamatkan. Seperti yang dinyatakan dalam Perkara 14, sebelum responden atau subjek penyelidikan ini iaitu guru-guru yang mengajar di sekolah menengah TS25 di daerah Batang Padang, Perak diadarkan borang soal selidik untuk tujuan pengumpulan data, penyelidik telah meminta kebenaran dari pihak sekolah sebagai wakil kepada guru yang terlibat untuk menjadikan mereka sebagai responden bagi penyelidikan ini. Persetujuan ini penting agar proses pengumpulan data berjalan dengan lancar dan data yang diperoleh adalah tepat.

Maka, segala etika dalam penyelidikan yang telah digariskan telah dipatuhi agar menjadikan penulisan ilmiah ini berkualiti dan memberikan maklumat yang tepat kepada pembaca. Selain itu, amat penting agar penyelidikan yang dijalankan selaras dengan etika yang telah ditetapkan.

3.13 Rumusan

Secara keseluruhannya, bab ini telah membincangkan perkara-perkara penting dalam kajian mengenai reka bentuk kajian, lokasi kajian, populasi dan sampel kajian, persampelan kajian, instrumen kajian, kesahan kandungan, prosedur pengumpulan data, kaedah analisis data, dan pertimbangan etika. Oleh itu, dapatan kajian ini akan dihuraikan dengan lebih terperinci di dalam bab seterusnya bagi menjawab persoalan dan hipotesis kajian yang telah dikemukakan oleh penyelidik.





BAB 4

DAPATAN KAJIAN



Setelah data diperoleh dan dikumpul, maka proses seterusnya adalah proses penganalisan data yang menggunakan analisis yang sesuai. Tujuan penggunaan analisis yang bersesuaian adalah penting bagi memastikan dapatan yang diperoleh menepati dan menjawab objektif kajian serta persoalan kajian. Data yang telah diperoleh dianalisis secara deskriptif dan juga secara inferensi. Hasil dapatan ini penting untuk perbincangan seterusnya dalam Bab 5. Data yang diperoleh dipersembahkan dalam bentuk penjadualan. Laporan interpretasi data pula dihuraikan di bawah setiap jadual untuk memudahkan pembaca memahami dan membuat rujukan.





4.2 Analisis Deskriptif

Kajian ini melibatkan guru-guru sekolah menengah TS25 di daerah Batang Padang, Perak. Merujuk kepada penentuan sampel kajian, seramai 234 responden diperlukan bagi proses pengumpulan data dan seterusnya penganalisan. Pautan *Google Form* bagi soal selidik telah dihantar kepada pihak pentadbir sekolah bagi tujuan penyebaran pautan tersebut. Walau bagaimanapun, penyelidik mentadbir sebanyak 350 soal selidik kepada guru-guru sekolah menengah TS25 bagi mengatasi isu kegagalan mengembalikan borang tersebut (Bartlett et al., 2001). Bagi memastikan jumlah bilangan responden yang ditentukan mencukupi, tempoh pengisian borang soal selidik itu diberikan tempoh masa selama satu minggu bermula dari tarikh pendedaran pautan borang soal selidik tersebut. Selepas tempoh tersebut berakhir, data yang diperoleh disaring dan diperiksa sama ada mencukupi atau tidak seperti yang diperlukan. Namun begitu, penyelidik berjaya mengumpul sebanyak 248 borang soal selidik, maka jumlah ini akan digunakan untuk melaksanakan analisis data dalam bab seterusnya. Data yang diterima tidak mempunyai sebarang ralat atau missing value. Hal ini kerana borang soal selidik sudah ditetapkan kepada tetapan yang mana responden perlu menanda semua bahagian sebelum dibenarkan ke halaman berikutnya. Maka data yang dikumpul boleh digunakan untuk penganalisan data bagi tujuan mencapai matlamat dan objektif kajian seperti berikut:

- i) Mengenal pasti tahap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 daerah Batang Padang, Perak.



- ii) Mengenal pasti pengaruh gaya kepimpinan transformasional pengetua terhadap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 daerah Batang Padang, Perak.
- iii) Mengenal pasti pengaruh gaya kepimpinan instruksional pengetua terhadap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 daerah Batang Padang, Perak.

Analisis deskriptif digunakan oleh penyelidik bagi tujuan menganalisis sampel kajian terutama berkaitan dengan demografi responden. Analisis ini dijalankan bagi memperoleh hasil output dalam bentuk frekuensi, peratusan, taburan min dan sisihan piawaian.

Analisis Demografi Responden Kajian

		Bilangan	Peratus (%)
Jantina	Lelaki	74	29.8
	Perempuan	174	70.2
	Jumlah	248	100.0
Umur	20 – 25 tahun	2	0.8
	26 – 30 tahun	16	6.5
	31 – 35 tahun	34	13.7
	36 – 40 tahun	62	25.0
	41 – 45 tahun	46	18.5
	46 tahun dan ke atas	88	35.5
	Jumlah	248	100.0

			Bilangan	Peratus (%)
Kelayakan akademik	Ijazah Sarjana Muda		224	90.3
	Sarjana		23	9.3
	Kedoktoran (PhD)		1	0.4
	Jumlah		248	100.0
Pengalaman mengajar	Kurang dari 1 tahun	1	15	6.0
	1 – 5 tahun		76	30.6
	6 – 10 tahun		53	21.4
	11 – 15 tahun		66	26.6
	16 tahun dan ke atas		38	15.4
	Jumlah		248	100.0
Tempoh berkhidmat di sekolah	Kurang dari 1 tahun	1	15	6.0
	1 – 5 tahun		76	30.6
	6 – 10 tahun		53	21.4
	11 – 15 tahun		66	26.6
	16 tahun dan ke atas		38	15.4
	Jumlah		248	100.0
Tempoh berkhidmat dengan pengetua semasa	Kurang dari 1 tahun	1	131	52.8
	1 – 2 tahun		75	30.2
	3 – 5 tahun		32	12.9
	6 tahun dan ke atas		10	4.1
	Jumlah		248	100.0



Seramai 74 orang atau 29.8 peratus responden yang terlibat dalam kajian ini adalah lelaki, manakala seramai 174 orang atau 70.2 peratus adalah responden perempuan yang terlibat dalam kajian ini. Bagi kategori umur, hanya dua orang responden (0.8%) sahaja yang terlibat dalam kajian ini berumur antara 20 hingga 25 tahun, manakala majoriti responden yang terlibat dalam kajian ini berumur 46 tahun ke atas, dengan bilangan seramai 88 orang responden atau 35.5 peratus. Kedua tertinggi adalah responden yang berumur antara 36 hingga 40 tahun, dengan bilangan seramai 62 orang responden (25.0%). Selebihnya, berumur antara 26 hingga 30 tahun seramai 16 orang responden (6.5%), dan 31 hingga 35 tahun seramai 34 orang responden (13.7%).

Majoriti responden yang terlibat dalam kajian ini mempunyai tahap kelayakan akademik peringkat Ijazah Sarjana Muda dengan bilangan 224 orang responden atau 90.3 peratus. Selebihnya seramai 23 orang responden (9.3%) memiliki kelayakan akademik peringkat Sarjana dan hanya seorang responden sahaja memiliki kelayakan peringkat Kedoktoran (PhD). Bagi pengalaman mengajar responden pula, seramai 15 orang responden atau hanya 6.0 peratus sahaja responden yang mempunyai pengalaman mengajar kurang dari 1 tahun. Bagi pengalaman 1 hingga 5 tahun pula adalah seramai 76 orang responden (30.6%) diikuti dengan 6 tahun hingga 10 tahun seramai 53 orang responden (21.4%), 11 hingga 15 tahun seramai 66 orang responden (26.6%) dan 16 tahun ke atas seramai 38 orang responden (15.4%).

Seterusnya, adalah tempoh perkhidmatan responden di mana hanya 15 orang responden (6.0%) sahaja yang mempunyai pengalaman kurang dari 1 tahun diikuti dengan 1 hingga 5 tahun, seramai 76 orang responden (30.6%), 6 hingga 10 tahun,





seramai 53 orang responden (21.4%), 11 hingga 15 tahun, seramai 66 orang responden (26.6%), dan 16 tahun ke atas, seramai 38 orang responden (15.4%).

Akhir sekali, tempoh berkhidmat dengan pengetua semasa menunjukkan seramai 131 orang responden (52.8%) adalah kurang dari 1 tahun manakala selebihnya seramai 75 orang responden (30.2%) mempunyai tempoh berkhidmat dengan pengetua semasa selama 1 hingga 2 tahun diikuti pula seramai 32 orang responden (12.9%) 3 hingga 5 tahun dan hanya seramai 10 orang responden (4.1%) sahaja yang mempunyai tempoh perkhidmatan dengan pengetua semasa melebihi 6 tahun dan ke atas.

4.3 Analisis Tahap



Selain daripada demografi, analisis deskriptif juga digunakan untuk menjawab persoalan kajian yang pertama iaitu mengenal pasti tahap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 di daerah Batang Padang, Perak.

Bagi analisis deskriptif tahap kesediaan perubahan guru, pengelasan tahap skor min telah diklasifikasikan kepada tiga tahap. Bagi tahap yang pertama ialah tahap yang rendah dengan nilai skor min antara 1.00 hingga 2.33. Seterusnya ialah tahap sederhana dengan nilai skor min antara 2.34 hingga 3.67 dan akhir sekali ialah tahap tinggi dengan nilai skor min antara 3.68 hingga 5.00.



Jadual 4.2*Tafsiran Deskriptif Nilai Skor Min*

Tahap	Nilai skor min
Rendah	1.00 - 2.33
Sederhana	2.34 - 3.67
Tinggi	3.68 - 5.00

Nota: Diadaptasi daripada, Ghazali Darusalam dan Sufean Hussin (2016)

Jadual 4.3 berikut merupakan analisis skor min bagi tahap kesediaan perubahan dalam kalangan guru-guru sekolah menengah TS25 daerah Batang Padang, Perak.

Jadual 4.3*Nilai Skor Min Tahap Kesediaan Perubahan Guru*

Item kesediaan perubahan guru	Min	Sisihan Piawai (SP)
D1. Saya kurang yakin menggunakan Teknologi Maklumat dan Komunikasi (TMK) dalam Pengajaran dan Pemudahcaraan (PdPc) apabila pentadbir sekolah tidak memberikan sokongan.	4.280	0.739
D2. Mata pelajaran yang diajar tidak sesuai menggunakan integrasi TMK.	4.109	0.817
D3. Saya was-was mengintegrasikan TMK dalam Pengajaran dan Pemudahcaraan (PdPc) kerana kekurangan pengetahuan.	3.930	0.916
D4. Saya bimbang aplikasi teknologi akan banyak menggunakan masa dalam Pengajaran dan Pemudahcaraan (PdPc).	4.000	0.956
D5. Penggunaan teknologi akan mengurangkan masa saya untuk berkomunikasi dengan murid.	4.035	0.826

Item kesediaan perubahan guru	Min	Sisihan Piawai (SP)
D6. Integrasi TMK memerlukan terlalu banyak masa dalam penyampaian Pengajaran dan Pemudahcaraan (PdPc).	4.020	0.822
D7. Penggunaan peralatan TMK membantu meningkatkan prestasi pelajar.	3.911	0.990
D8. Penggunaan peralatan TMK akan dapat mencetuskan proses pengajaran berpusatkan pelajar.	3.821	0.980
D9. Penggunaan peralatan TMK mengubah teknik PdP daripada tradisional kepada masa kini.	3.751	1.072
D10. Penggunaan peralatan TMK menyebabkan seorang guru dapat menjimatkan masa pengajaran dan menghabiskan silibus.	3.848	1.063
D11. Penggunaan peralatan TMK akan mewujudkan satu situasi pengajaran yang lebih praktikal.	3.969	1.023
D12. Saya berasa penggunaan teknologi terkini dapat merangsang pemikiran seseorang.	4.090	0.721
D13. Saya yakin teknologi membantu saya dalam proses Pengajaran dan Pemudahcaraan (PdPc).	4.179	0.701
D14. Integrasi TMK membawa perubahan yang positif berkaitan kaedah Pengajaran dan Pemudahcaraan (PdPc).	4.385	0.615
D15. Setiap hari saya berhadapan dengan pelbagai cabaran yang memberi harapan kepada saya.	4.346	0.626
D16. Saya berusaha sedaya upaya lebih dari yang dijangkakan untuk membantu kejayaan organisasi saya.	4.381	0.595
D17. Saya terima semua jenis kerja atau tugas untuk terus kekal menjadi guru.	4.475	0.638
D18. Selalunya saya mendapati amat sukar untuk bersetuju dengan polisi dan dasar-dasar bidang perguruan.	3.817	0.985
D19. Saya bersedia untuk menyiapkan kerja sekolah di rumah.	3.903	0.945
D20. Kerja-kerja perkeranian menyukarkan saya untuk berubah.	3.957	0.867

Item kesediaan perubahan guru	Min	Sisihan Piawai (SP)
D21. Saya menghadapi kekangan masa untuk menghadapi perubahan dasar pendidikan.	4.125	0.776
D22. Saya akan cuba menyiapkan sesuatu tugas walaupun masa yang diberikan adalah singkat.	4.113	0.847
D23. Saya merancang kerja saya supaya ia dilakukan tepat pada waktunya.	4.163	0.904
D24. Saya memastikan kemahiran kerja saya adalah terkini.	4.272	0.783
D25. Saya mencari cabaran baharu dalam kerja saya.	4.183	0.844
D26. Tuntutan kerja yang banyak boleh mempengaruhi kesediaan saya untuk berubah.	3.802	0.990
D27. Tuntutan kerja yang sukar boleh mempengaruhi kesediaan saya untuk berubah.	3.634	1.089
D28. Sebarang aktiviti di luar waktu persekolahan mengganggu kesediaan perubahan saya dalam pekerjaan.	3.163	0.181
Keseluruhan Kesediaan Perubahan Guru	4.056	0.582

Merujuk kepada Jadual 4.3, hanya terdapat dua item sahaja yang berada pada tahap yang sederhana, iaitu item 27 yang menyatakan "Tuntutan kerja yang sukar boleh mempengaruhi kesediaan saya untuk berubah" dengan nilai min = 3.634 (SP = 1.090) dan item 28 yang menyatakan "Sebarang aktiviti di luar waktu persekolahan mengganggu kesediaan perubahan saya dalam pekerjaan" dengan nilai min = 3.163 (SP = 0.181).

Seterusnya, item selebihnya iaitu 26 item berada pada tahap yang tinggi kerana nilai min bagi item tersebut berada di antara 3.68 hingga 5.00 merujuk kepada pengelasan skor min oleh Ghazali Darusalam dan Sufean Hussin (2016). Item-item



tersebut adalah item 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25 dan 26. Item 1 iaitu “Saya kurang yakin menggunakan Teknologi Maklumat dan Komunikasi (TMK) dalam Pengajaran dan Pemudahcaraan (PdPc) apabila pentadbir sekolah tidak memberikan sokongan” dengan nilai min = 4.2802 (SP = 0.739), item 2 iaitu “Mata pelajaran yang diajar tidak sesuai menggunakan integrasi TMK” dengan nilai min = 4.109 (SP = 0.817), item 3 iaitu “Saya was-was mengintegrasikan TMK dalam Pengajaran dan Pemudahcaraan (PdPc) kerana kekurangan pengetahuan” dengan nilai min = 3.930 (SP = 0.916), item 4 iaitu “Saya bimbang aplikasi teknologi akan banyak menggunakan masa dalam Pengajaran dan Pemudahcaraan (PdPc)” dengan nilai min = 4.000 (SP = 0.956), item 5 iaitu “Penggunaan teknologi akan mengurangkan masa saya untuk berkomunikasi dengan murid” dengan nilai min = 4.035 (SP = 0.826), item 6 iaitu “Integrasi TMK memerlukan terlalu banyak masa dalam penyampaian Pengajaran dan Pemudahcaraan (PdPc)” dengan nilai min = 4.020 (SP = 0.822), item 7 iaitu “Penggunaan peralatan TMK membantu meningkatkan prestasi pelajar” dengan nilai min = 3.911 (SP = 0.990), item 8 iaitu “Penggunaan peralatan TMK akan dapat mencetuskan proses pengajaran berpusatkan pelajar” dengan nilai min = 3.821 (SP = 0.980), item 9 iaitu “Penggunaan peralatan TMK mengubah teknik PdP daripada tradisional kepada masa kini” dengan nilai min = 3.751 (SP = 1.072), item 10 iaitu “Penggunaan peralatan TMK menyebabkan seorang guru dapat menjimatkan masa pengajaran dan menghabiskan silibus” dengan nilai min = 3.848 (SP = 1.063), item 11 iaitu “Penggunaan peralatan TMK akan mewujudkan satu situasi pengajaran yang lebih praktikal” dengan nilai min = 3.969 (SP = 1.023), item 12 iaitu “Saya berasa penggunaan teknologi terkini dapat merangsang pemikiran seseorang” dengan nilai min = 4.090 (SP = 0.721), item 13 iaitu “Saya yakin teknologi membantu saya dalam proses Pengajaran dan Pemudahcaraan





(PdPc)” dengan nilai min = 4.179 (SP = 0.701), item 14 iaitu “Integrasi TMK membawa perubahan yang positif berkaitan kaedah Pengajaran dan Pemudahcaraan (PdPc)” dengan nilai min = 4.385 (SP = 0.615), item 15 iaitu “Setiap hari saya berhadapan dengan pelbagai cabaran yang memberi harapan kepada saya” dengan nilai min = 4.346 (SP = 0.626), item 16 “Saya berusaha sedaya upaya lebih dari yang dijangkakan untuk membantu kejayaan organisasi saya” dengan nilai min = 4.381 (SP = 0.595), item 17 iaitu “Saya terima semua jenis kerja atau tugas untuk terus kekal menjadi guru” dengan nilai min = 4.475 (SP = 0.638), item 18 iaitu “Selalunya saya mendapati amat sukar untuk bersetuju dengan polisi dan dasar-dasar bidang perguruan” dengan nilai min = 3.817 (SP = 0.985), item 19 iaitu “Saya bersedia untuk menyiapkan kerja sekolah di rumah” dengan nilai min = 3.903 (SP = 0.945), item 20 iaitu “Kerja-kerja perkeranian menyukarkan saya untuk berubah” dengan nilai min = 3.957 (SP = 0.867), item 21 iaitu “Saya menghadapi kekangan masa untuk menghadapi perubahan dasar Pendidikan” dengan nilai min = 4.125 (SP = 0.776), item 22 iaitu “Saya akan cuba menyiapkan sesuatu tugas walau masa yang diberikan adalah singkat” dengan nilai min = 4.113 (SP = 0.847), item 23 iaitu “Saya merancang kerja saya supaya ia dilakukan tepat pada waktunya” dengan nilai min = 4.163 (SP = 0.904), item 24 iaitu “Saya memastikan kemahiran kerja saya adalah terkini” dengan nilai min = 4.272 (SP = 0.783), item 25 iaitu “Saya mencari cabaran baharu dalam kerja saya” dengan nilai min = 4.183 (SP = 0.844) dan akhir sekali item 26 iaitu “Tuntutan kerja yang banyak boleh mempengaruhi kesediaan saya untuk berubah” dengan nilai min = 3.802 (SP = 0.990).

Selain itu, berdasarkan Jadual 4.3, juga didapati bahawa item D17, iaitu "Saya terima semua jenis kerja atau tugas untuk terus kekal menjadi guru," merupakan item yang memperoleh nilai min yang tertinggi, dengan nilai min = 4.475 (SP = 0.638).





Sementara itu, item D28, iaitu "Sebarang aktiviti di luar waktu persekolahan mengganggu kesediaan perubahan saya dalam pekerjaan," pula merupakan item yang memperoleh nilai min yang terendah dengan nilai min = 3.1634 (SP = 0.181).

Akhir sekali, merujuk kepada Jadual 4.3, didapati secara keseluruhan tahap kesediaan perubahan guru berada pada tahap yang tinggi dengan nilai minimum yang diperoleh adalah min = 4.056 (SP = 0.582). Hal ini menunjukkan bahawa tahap kesediaan guru-guru sekolah menengah TS25 bagi Daerah Batang Padang, Perak berada pada tahap yang tinggi. Keadaan ini memberi maksud bahawa kesemua guru tersebut sudah bersedia untuk menerima sebarang perubahan dalam sistem pendidikan dari aspek tuntutan kerja mahupun aspek pengajaran dengan berorientasikan TMK di dalam kelas.



4.4 Pengujian Andaian Regresi Pelbagai

4.4.1 Ujian Normaliti

Sebagai langkah terakhir dalam proses penapisan data sebelum dianalisis untuk menguji hipotesis, data-data tersebut ditapis serta dinilai taburan normal dan andaian statistik untuk taburan normal (Tabachnick & Fidell, 2007). Ujian kenormalan dijalankan bagi mengenal pasti bentuk taburan data sama ada normal atau pun herot. Ujian kenormalan amat penting kerana data yang tidak normal akan menyebabkan analisis data menjadi kurang tepat sekali gus keputusan yang dihasilkan adalah salah.



Menurut Chua (2013), terdapat beberapa ujian normaliti yang boleh digunakan untuk menguji kenormalan data itu. Bagi kajian ini, ujian yang digunakan untuk menguji kenormalan data adalah nilai *Skewness* dan *Kurtosis*. Selain itu, analisis berbentuk graf iaitu *Normal Probability Plot (Normal Q-Q Plot)* turut digunakan bagi tujuan pengujian kenormalan data yang telah diperolehi.

4.4.2 Nilai *Skewness* dan *Kurtosis*

Taburan normal data (*normality of data*) yang digunakan bagi kajian ini telah dianalisis dengan menggunakan analisis deskriptif bagi semua item. Analisis *Skewness* dan *Kurtosis* digunakan untuk menguji kenormalan data untuk mengenal pasti bentuk taburan data sama ada normal atau herot. Dapatan analisis ini menunjukkan kesemua data kajian ini tertabur secara normal kerana memperoleh nilai *Skewness* dan *Kurtosis* antara -2 hingga 2 (Tabachnick & Fidell, 2007).

Jadual 4.4

Nilai Skewness dan Nilai Kurtosis bagi Setiap Pemboleh Ubah Utama Kajian

Bahagian		Nilai <i>Skewness</i>	Nilai <i>Kurtosis</i>
B	Gaya Kepimpinan Transformasional Pengetua	-0.698	0.127
C	Gaya Kepimpinan Instruksional Pengetua	-0.315	-0.491
D	Kesediaan Perubahan Guru	-0.289	-0.343

Jadual 4.4 menunjukkan nilai *Skewness* dan *Kurtosis* bagi pemboleh ubah utama dalam kajian ini, iaitu gaya kepimpinan transformasional pengetua, gaya kepimpinan instruksional pengetua, dan kesediaan perubahan guru. Bagi pemboleh ubah gaya kepimpinan transformasional pengetua, nilai *Skewness* adalah -0.698 dan *Kurtosis* adalah 0.127 . Manakala bagi pemboleh ubah gaya kepimpinan instruksional pengetua, nilai *Skewness* adalah -0.315 dan *Kurtosis* adalah -0.491 . Akhir sekali, bagi pemboleh ubah kesediaan perubahan guru, nilai *Skewness* yang diperolehi adalah -0.289 dan *Kurtosis* adalah -0.343 .

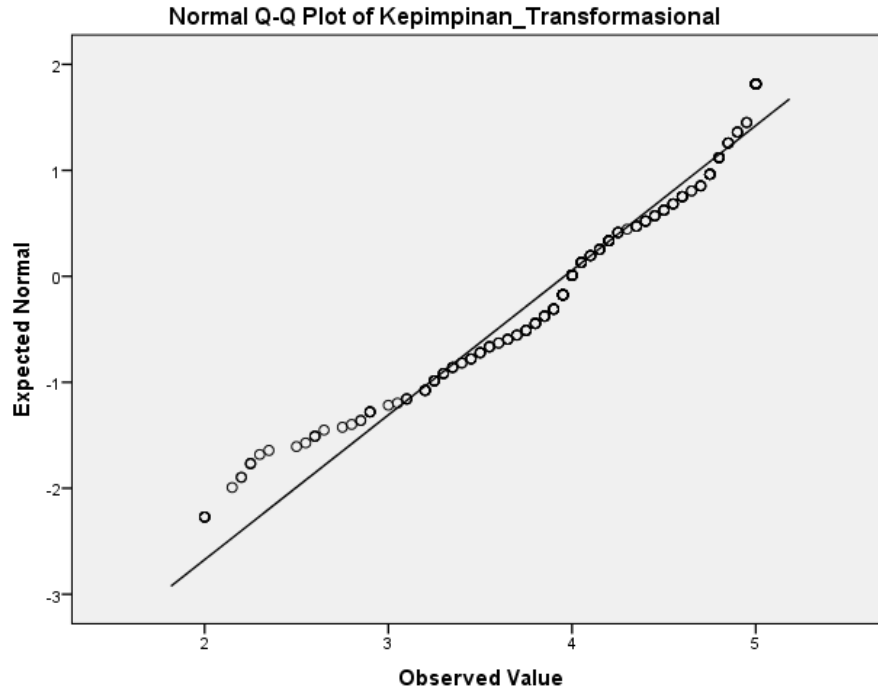
Secara keseluruhannya, didapati bahawa kesemua nilai *Skewness* dan *Kurtosis* bagi pemboleh ubah utama kajian ini berada dalam julat antara -2.00 hingga 2.00 . Merujuk kepada Tabachnick dan Fidell (2007), nilai *Skewness* dan *Kurtosis* yang berada di dalam julat -2.00 hingga 2.00 memberi maksud bahawa data yang diperolehi ini adalah bertaburan normal. Hal ini juga menunjukkan bahawa responden yang terlibat dalam kajian ini adalah setara. Maka pengujian hipotesis bagi melihat perkaitan antara pemboleh ubah boleh diteruskan dengan menggunakan analisis ujian inferensi.

4.4.3 *Normal Probability Plot (Normal Q-Q Plot)*

Bagi mengukuhkan lagi dapatan nilai *Skewness* dan *Kurtosis* yang diperolehi, analisis graf bagi normal Q-Q plot juga dijalankan bagi tujuan untuk melihat kenormalan data.

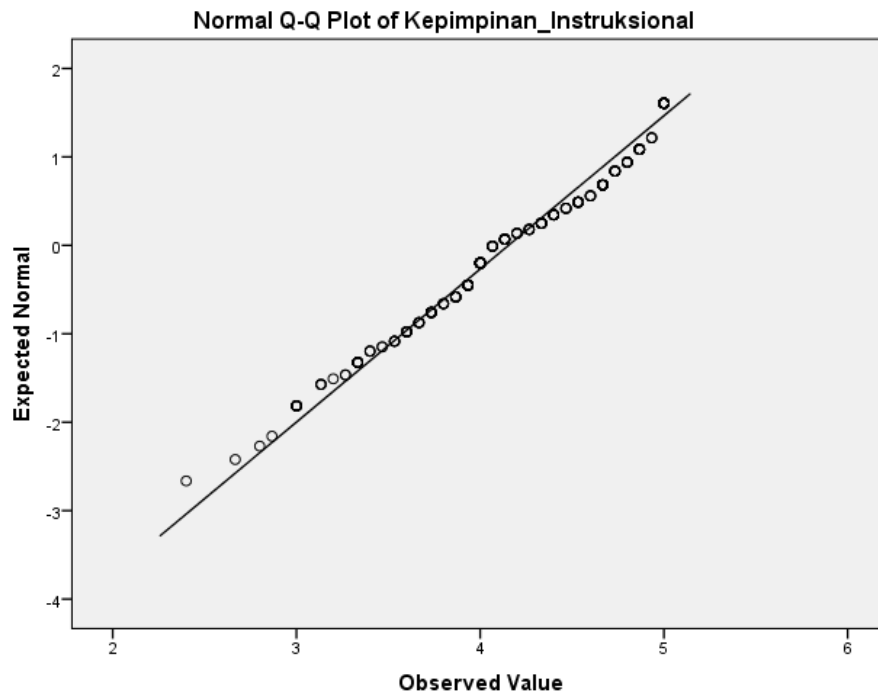
Rajah 4.1

Kenormalan Q-Q Plot bagi Gaya Kepimpinan Transformasional Pengetua



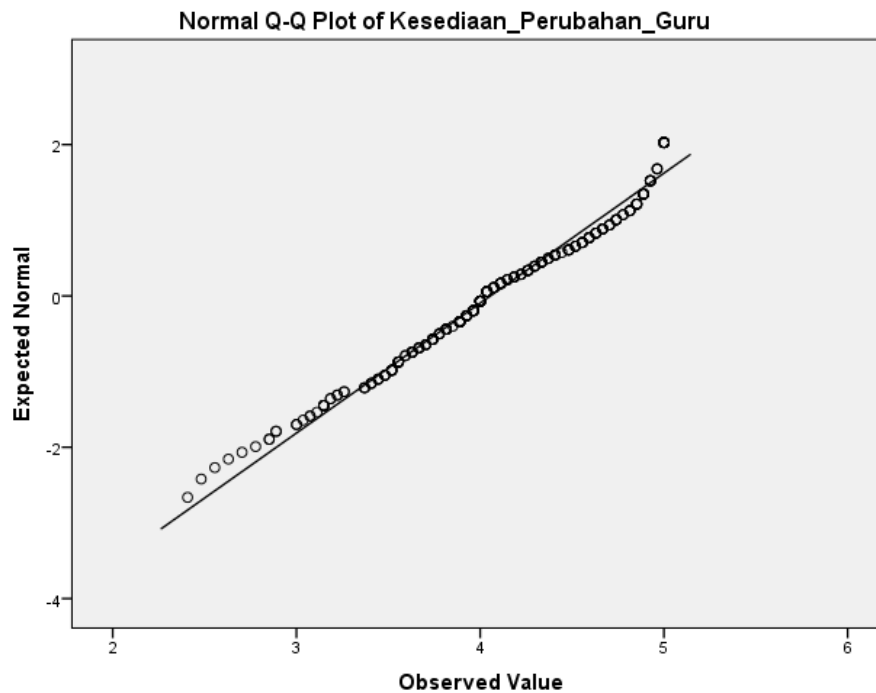
Rajah 4.2

Kenormalan Q-Q Plot bagi Gaya Kepimpinan Instruksional Pengetua



Rajah 4.3

Kenormalan Q-Q Plot bagi Kesediaan Perubahan Guru



Rajah 4.1, Rajah 4.2, dan Rajah 4.3 adalah kenormalan Q-Q Plot bagi tiga pembolehubah utama kajian yang terdiri daripada gaya kepimpinan transformasional pengetua, gaya kepimpinan instruksional pengetua, dan kesiediaan perubahan guru. Rajah 4.1, Rajah 4.2, dan Rajah 4.3 menunjukkan bahawa tidak terdapat titik yang terlalu jauh dari garis lurus di tengah-tengah kotak. Data akan menjadi normal jika titik-titik tersebut mendekati garis lurus yang terdapat di tengah kotak (Muhammad Zen, 2016). Oleh itu, data bagi soal selidik kajian ini adalah bertaburan normal. Pengujian hipotesis untuk melihat hubungan antara pembolehubah boleh diteruskan dengan menggunakan analisis ujian inferensi.



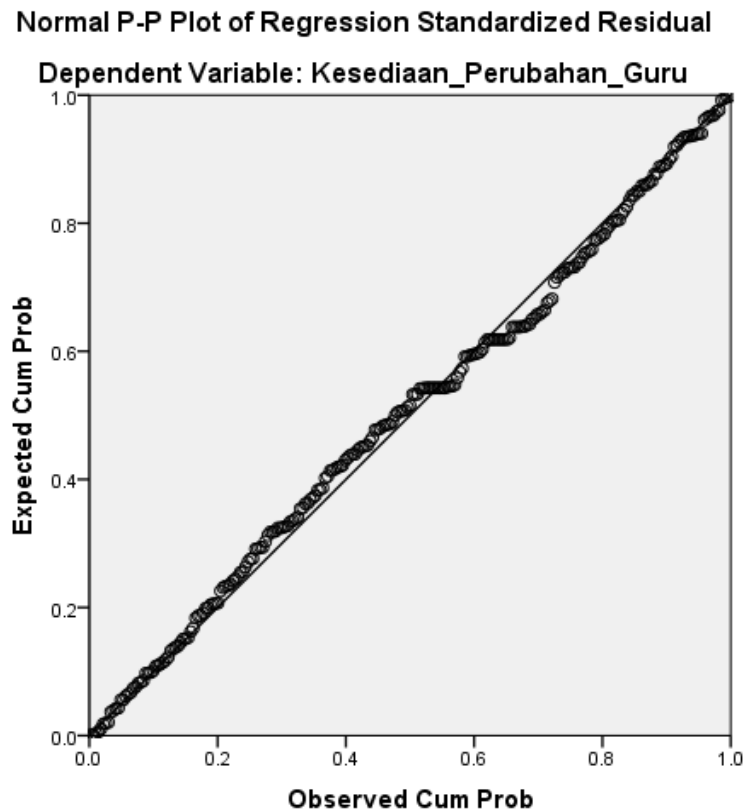
4.4.4 Ujian Lineariti

Ujian lineariti merupakan salah satu anggaran yang perlu dipenuhi bagi tujuan menjalankan analisis regresi. Chua (2014) menyatakan bahawa sebelum menjalankan analisis regresi, beberapa syarat perlu dipatuhi dan diuji. Antaranya ialah lineariti, multi-kolineariti, dan nilai-nilai ekstrem. Bagi tujuan untuk melihat sama ada terdapat hubungan antara pembolehubah bersandar dan pembolehubah bebas, ujian lineariti digunakan. Ini bermakna, untuk menggunakan analisis regresi, pembolehubah bersandar perlu berkorelasi dengan pembolehubah bebas dalam kajian ini. Bagi tujuan tersebut, untuk menguji sama ada terdapat hubungan antara pembolehubah tidak bersandar dan pembolehubah bebas, kita boleh menentukannya melalui Graf Normal P-P Plot *Regression Standardizes Residual*. Plot ini akan menunjukkan sama ada pembolehubah bersandar dan pembolehubah bebas berkorelasi dalam garis lurus atau melengkung. Plot pemboleh ubah regresi separa juga menunjukkan hubungan linear antara setiap konstruk pembolehubah bebas dan konstruk pembolehubah bersandar, dan mencadangkan hubungan linear antara konstruk-konstruk tersebut. Selain itu, plot ini juga akan menunjukkan sama ada pembolehubah tidak bersandar dan pembolehubah bebas berkorelasi secara negatif atau positif antara satu sama lain.



Rajah 4.4

Ujian Lineariti bagi Kesediaan Perubahan Guru



Rajah 4.4 menunjukkan keputusan ujian lineariti P-P Plot kepada *Regression Standardizes Residual* pengaruh bagi pemboleh ubah bebas iaitu gaya kepimpinan transformasional pengetua dan gaya kepimpinan instruksional pengetua terhadap pemboleh ubah bersandar kajian ini iaitu tahap kesiediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 di daerah Batang Padang Perak.

Merujuk kepada Rajah 4.4, didapati bahawa data yang diperoleh menunjukkan tidak terdapat masalah lineariti dan menunjukkan bahawa semua pembolehubah bebas berkorelasi dengan pembolehubah bersandar kajian. Kebanyakan data yang diperoleh



berada di atas garisan lurus dan hampir, iaitu tidak menjauh dari garisan tersebut. Maka, data ini boleh digunakan untuk analisis regresi bagi menguji hipotesis kajian.

4.4.5 Ujian *Multi-collinearity*

Ujian *multi-collinearity* dijalankan bagi tujuan untuk menguji masalah kehadiran *multi-collinearity* iaitu kewujudan korelasi yang kuat antara pemboleh ubah bebas kajian. Keadaan ini mungkin boleh berlaku sekiranya melibatkan lebih daripada satu pemboleh ubah bebas dalam kajian tersebut. Ujian *multi-collinearity* merupakan salah satu langkah penting yang perlu diambil kira sebelum melakukan analisis lanjut seperti analisis regresi pelbagai. Masalah *multi-collinearity* berlaku apabila dua atau lebih pemboleh ubah bebas dalam model regresi berkorelasi secara tinggi antara satu sama lain

Menurut Hair et al. (2010), untuk mengenal pasti atau mengesan masalah *multi-collinearity*, analisis *Variance Inflation Factor* (VIF) dan Tolerance boleh dijalankan untuk menguji kehadiran masalah tersebut. Hair et al. (2010) menyatakan bahawa nilai yang sepatutnya untuk VIF adalah di bawah 10. Sekiranya nilai yang diperoleh melebihi 10 maka wujud masalah *multi-collinearity* antara pemboleh ubah bebas. Manakala bagi nilai Tolerance pula, sekiranya nilai yang diperolehi lebih besar daripada 2.0 (> 2.0), ini menunjukkan bahawa wujud masalah *multi-collinearity* antara pemboleh ubah bebas (Mohamed Fuad Berawi, 2016).



Jadual 4.5

Nilai Variance Inflation Factor (VIF) dan Tolerance bagi Pemboleh Ubah Bebas

Bil.	Pemboleh ubah bebas	Nilai VIF	Nilai Tolerance
1	Gaya kepimpinan transformasional	0.583	1.716
2	Gaya kepimpinan instruksional	0.583	1.716

Hasil analisis ujian *multi-collinearity* yang telah dijalankan menunjukkan bahawa kedua-dua pemboleh ubah bebas kajian ini bebas dari masalah *multi-collinearity*. Nilai VIF yang diperoleh bagi gaya kepimpinan transformasional adalah $VIF = 0.583$ dan nilai Tolerance = 1.716 manakala bagi gaya kepimpinan instruksional pula menunjukkan nilai VIF yang diperoleh adalah $VIF = 0.583$ dan nilai Tolerance = 1.716. Hal ini menunjukkan bahawa nilai VIF bagi kedua-dua pemboleh ubah bebas kajian ini berada di bawah nilai 10 dan begitu juga dengan nilai Tolerance pula berada di bawah 2.0 (< 2.0). Maka dapatan ini menunjukkan bahawa syarat ini dipenuhi dan data yang diperoleh ini boleh digunakan untuk analisis regresi.

4.4.6 Nilai Ekstrim

Selain itu, sebelum menjalankan analisis regresi, data yang diperoleh perlu diuji sama ada terdapat atau tidak masalah nilai yang terlalu tinggi atau terlalu rendah bagi pembolehubah bersandar kajian ini iaitu kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 daerah Batang Padang Perak. Hal ini kerana masalah nilai ekstrim atau outlier iaitu nilai yang terlalu tinggi dan juga terlalu rendah sering berlaku dalam data pembolehubah bersandar. Nilai ekstrim akan wujud jika nilai residual piawai (standard

residual) berada yang terletak di luar lingkungan -3 hingga 3 (± 3.3) (Tabachnick & Fidell, 1996).

Jadual 4.6

Nilai Minimum dan Maksimum Residual Piawai (Standard Residual) bagi Kesiediaan Perubahan Guru

Pemboleh Ubah	Minimum	Maksimum
Residual Piawai (<i>Standard Residual</i>)	-3.152	2.819

Merujuk kepada Jadual 4.6, nilai minimum dan maksimum residual piawai (Standard Residual) yang diperoleh bagi pemboleh ubah bersandar kajian berada dalam lingkungan ± 3.3 . Nilai minimum yang diperoleh adalah -3.152 dan nilai maksimum adalah 2.819 . Maka, hal ini menunjukkan bahawa tidak wujud masalah nilai ekstrem bagi pemboleh ubah bersandar iaitu kesiediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 di Daerah Batang Padang, Perak.

4.5 Analisis Regresi Pelbagai

Analisis regresi pelbagai, juga dikenali sebagai regresi berganda, merupakan teknik statistik yang digunakan untuk menguji pengaruh antara satu pemboleh ubah bersandar (variabel yang ingin diprediksi) dan dua atau lebih pemboleh ubah bebas (variabel yang digunakan untuk melakukan prediksi). Tujuan utama dari analisis regresi pelbagai adalah untuk memahami sejauh mana pemboleh ubah bebas mempengaruhi pemboleh ubah bersandar.

Bagi menjawab persoalan kajian yang kedua dan ketiga kajian ini, analisis regresi pelbagai telah dijalankan bagi tujuan untuk melihat pengaruh gaya kepimpinan transformasional pengetua dan pengaruh gaya kepimpinan instruksional pengetua terhadap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 di daerah Batang Padang, Perak.

4.5.1 Pengaruh Gaya Kepimpinan Transformasional Pengetua dan Pengaruh Gaya Kepimpinan Instruksional Pengetua Terhadap Kesediaan Perubahan Guru-Guru Sekolah Menengah TS25 daerah Batang Padang, Perak

Terdapat dua hipotesis yang telah di bina bagi tujuan menjawab persoalan kajian kedua dan yang ketiga iaitu:

- i) Adakah terdapat pengaruh gaya kepimpinan transformasional pengetua terhadap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 daerah Batang Padang, Perak?
- ii) Adakah terdapat pengaruh gaya kepimpinan instruksional pengetua terhadap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 daerah Batang Padang, Perak?

Oleh itu, berikut merupakan hipotesis bagi kajian ini yang diuji dengan menggunakan analisis regresi pelbagai:

H1: Gaya kepemimpinan transformasional pengetua mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 daerah Batang Padang

H2: Gaya kepemimpinan instruksional pengetua mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 daerah Batang Padang

Analisis regresi pelbagai telah dijalankan untuk menentukan sama ada gaya kepemimpinan transformasional pengetua dan gaya kepemimpinan instruksional pengetua dapat mempengaruhi perubahan di kalangan guru-guru di sekolah menengah TS25 dalam daerah Batang Padang, Perak.

Ringkasan Model Pengaruh Gaya Kepimpinan Transformasional Pengetua dan Pengaruh Gaya Kepimpinan Instruksional Pengetua Terhadap Kesediaan Perubahan Guru-Guru Sekolah Menengah TS25 Daerah Batang Padang, Perak

Nilai Pekali Model			Ujian ANOVA		
Model	R	R Square	df	F	Sig.
1	0.989 ^a	0.977	254	5497.986	0.000 ^b

a. Pembolehubah Bersandar: Kesediaan Perubahan Guru

b. Peramal: (Malar), Gaya Kepimpinan Transformasional, Gaya Kepimpinan Instruksional

R Square bagi model ini adalah 0.977, seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 4.7, yang bermaksud model ini dapat menerangkan 97.7% varians kesediaan perubahan dalam kalangan guru-guru di sekolah menengah TS25 bagi daerah Batang Padang. Selain itu, Jadual 4.7 juga menunjukkan keputusan ujian ANOVA yang diperoleh adalah

$F(2, 254) = 5497.986$ dan nilai signifikan 0.000 iaitu lebih kecil daripada 0.05 ($p < 0.05$). Oleh itu, model ini sesuai untuk kajian selanjutnya.

Jadual 4.8

Nilai Pekali bagi Pengaruh Gaya Kepimpinan Transformasional Pengetua dan Pengaruh Gaya Kepimpinan Instruksional Pengetua Terhadap Kesediaan Perubahan Guru-Guru Sekolah Menengah TS25 Daerah Batang Padang, Perak

Pemboleh ubah kajian	B	Std. Error	Sig.
(Constant)	0.059	0.040	0.146
Gaya kepimpinan transformasional pengetua	0.431	0.010	0.000
Gaya kepimpinan instruksional pengetua	0.552	0.012	0.000

a. Pembolehubah Bersandar:Kesediaan Perubahan Guru

Berdasarkan Jadual 4.8, keputusan analisis data yang telah dijalankan menunjukkan bahawa nilai beta yang diperoleh bagi gaya kepimpinan transformasional pengetua adalah $\beta = 0.431$. Nilai beta dan tanda positif yang diperoleh menunjukkan bahawa apabila berlaku peningkatan satu unit dalam gaya kepimpinan transformasional pengetua, dapat meningkatkan kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 daerah Batang Padang, Perak sebanyak 0.431 unit. Dalam erti kata lain, nilai beta yang diperoleh menunjukkan bahawa gaya kepimpinan transformasional pengetua ini dapat memberikan sumbangan atau pengaruh terhadap kesediaan perubahan guru sebanyak 43.1%. Selain itu, hasil dapatan analisis regresi pelbagai yang telah dijalankan juga menunjukkan bahawa gaya kepimpinan transformasional pengetua mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 daerah Batang Padang, Perak. Nilai signifikan yang diperoleh adalah sig. = 0.000



($p < 0.05$), iaitu di bawah aras kesignifikanan 0.05 ($p < 0.05$). Hal ini menunjukkan bahawa wujud pengaruh yang signifikan dan positif bagi pemboleh ubah bebas gaya kepimpinan transformasional pengetua terhadap kesediaan perubahan dalam kalangan guru. Oleh itu, semakin tinggi gaya kepimpinan transformasional yang diamalkan oleh pengetua, maka semakin tinggi tahap kesediaan perubahan dalam kalangan guru-guru sekolah menengah TS25 daerah Batang Padang, Perak. Maka hipotesis kajian H1, iaitu gaya kepimpinan transformasional pengetua mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 daerah Batang Padang, diterima.

Seterusnya, nilai beta yang diperolehi bagi gaya kepimpinan instruksional pengetua pula adalah $\beta = 0.552$. Nilai beta dan tatatanda positif yang diperolehi menunjukkan bahawa apabila berlaku peningkatan satu unit dalam gaya kepimpinan instruksional pengetua, dapat meningkatkan tahap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 daerah Batang Padang, Perak sebanyak 0.552 unit. Dalam erti kata lain, nilai beta yang diperolehi menunjukkan bahawa gaya kepimpinan instruksional pengetua ini dapat memberikan sumbangan atau pengaruh terhadap kesediaan perubahan guru sebanyak 52.2%. Selain itu, bagi gaya kepimpinan instruksional pengetua, dapatan menunjukkan bahawa terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepimpinan instruksional pengetua terhadap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 daerah Batang Padang, Perak. Nilai signifikan yang diperolehi adalah $\text{sig.} = 0.000$ ($p < 0.05$), iaitu bawah aras kesignifikanan 0.05 ($p < 0.05$). Hal ini menunjukkan bahawa wujud pengaruh yang signifikan dan positif bagi pemboleh ubah bebas gaya kepimpinan instruksional pengetua terhadap kesediaan perubahan dalam kalangan guru. Oleh itu, semakin tinggi gaya kepimpinan





instruksional yang diterapkan oleh pengetua dalam kepimpinan di sekolah, semakin tinggi tahap kesediaan perubahan dalam kalangan guru sekolah menengah TS25 daerah Batang Padang, Perak. Maka dengan keputusan tersebut, hipotesis kajian H2, iaitu gaya kepimpinan instruksional pengetua mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 daerah Batang Padang, adalah diterima.

Jika dilihat dari peratus sumbangan bagi setiap pemboleh ubah bebas yang terdiri daripada gaya kepimpinan transformasional pengetua dan gaya kepimpinan instruksional pengetua, didapati gaya kepimpinan instruksional pengetua memberikan sumbangan yang lebih besar berbanding gaya kepimpinan transformasional pengetua terhadap tahap kesediaan perubahan guru. Pengaruh gaya kepimpinan instruksional pengetua memberikan sumbangan sebanyak 52.2%, manakala bagi gaya kepimpinan transformasional pengetua pula adalah sebanyak 43.1%, iaitu lebih rendah sebanyak 9.1% berbanding sumbangan gaya kepimpinan instruksional pengetua.

4.6 Ringkasan Dapatan

Semua data telah dianalisis menggunakan SPSS untuk memperoleh keputusan yang menjawab objektif dan persoalan kajian, sebagaimana ditunjukkan dalam Jadual 4.9.



**Jadual 4.9***Ringkasan Dapatan*

Objektif kajian	Hipotesis kajian	Analisis	Keputusan
Mengenal pasti tahap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 daerah Batang Padang, Perak.		Deskriptif min	Nilai min = 4.0555 (SP = 0.58232) berada pada tahap yang tinggi.
Mengenal pasti pengaruh gaya kepimpinan transformasional pengetua terhadap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 daerah Batang Padang, Perak.	H1 : Gaya kepimpinan transformasional pengetua mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 daerah Batang Padang	Regresi	Nilai sig. = 0.000 ($p < 0.05$) dan $\beta = 0.431$. Dapatan menunjukkan terdapat pengaruh gaya kepimpinan transformasional yang positif terhadap kesediaan perubahan dalam kalangan guru. Maka, hipotesis kajian (H1) diterima.
Mengenal pasti pengaruh gaya kepimpinan instruksional pengetua terhadap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 daerah Batang Padang, Perak.	H2 : Gaya kepimpinan instruksional pengetua mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 daerah Batang Padang	Regresi	Nilai sig. = 0.002 ($p < 0.05$) dan $\beta = 0.522$. Dapatan menunjukkan terdapat pengaruh gaya kepimpinan instruksional yang positif terhadap kesediaan perubahan dalam kalangan guru. Maka, hipotesis kajian (H2) diterima.





4.7 Rumusan

Secara keseluruhannya, semua data yang dikumpul melalui pengedaran pautan *Google Form* borang soal selidik yang diedarkan kepada responden telah dianalisis dengan menggunakan analisis deskriptif nilai minimum dan analisis regresi pelbagai. Analisis yang digunakan menepati kehendak dan menjawab objektif kajian iaitu mengenal pasti tahap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 di daerah Batang Padang, Perak, mengenal pasti pengaruh gaya kepimpinan transformasional pengetua terhadap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 di daerah Batang Padang, Perak dan mengenal pasti pengaruh gaya kepimpinan instruksional pengetua terhadap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 di daerah Batang Padang, Perak. Hasil daripada penganalisan data ini akan digunakan untuk perbincangan dalam bab seterusnya iaitu Bab 5. Selain itu, berdasarkan hasil dapatan utama, didapati tahap kesediaan perubahan guru sekolah menengah TS25 di daerah Batang Padang, Perak berada pada tahap tinggi. Malahan, dapatan utama kajian turut mendapati bahawa gaya kepimpinan transformasional pengetua dan gaya kepimpinan instruksional pengetua dapat mempengaruhi kesediaan perubahan guru-guru secara langsung. Maka, bagi memastikan atau mempersiapkan kesediaan perubahan dalam kalangan guru, faktor gaya kepimpinan perlu diambil kira dan diberikan penekanan yang sewajarnya.





BAB 5

PERBINCANGAN, IMPLIKASI DAN KESIMPULAN



Kajian ini adalah satu kajian yang berkisar tentang pengaruh gaya kepimpinan terhadap kesediaan guru sekolah untuk berubah. Secara khususnya, kajian ini memfokuskan kepada pengaruh gaya kepimpinan transformasional pengetua dan pengaruh gaya kepimpinan instruksional pengetua terhadap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 daerah Batang Padang, Perak. Bab ini akan membincangkan dapatan kajian yang telah diperolehi dalam Bab 4. Bab ini juga akan membincangkan ringkasan dapatan kajian, kesimpulan dapatan kajian, implikasi kajian, dan cadangan kajian yang akan datang. Satu kesimpulan akan dibuat pada penghujung bab ini.





5.2 Ringkasan Dapatan Kajian

Kajian ini memfokuskan pengaruh gaya kepimpinan transformasional dan instruksional terhadap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25. Oleh itu, pengkaji telah menetapkan tiga objektif untuk kajian ini. Objektif kajian ini ialah (i) mengenal pasti tahap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 daerah Batang Padang, Perak, (ii) mengenal pasti pengaruh gaya kepimpinan transformasional pengetua terhadap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 daerah Batang Padang, Perak, dan (iii) mengenal pasti pengaruh gaya kepimpinan instruksional pengetua terhadap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 daerah Batang Padang, Perak. Objektif-objektif yang digunakan ini telah membantu pengkaji untuk mendapatkan dapatan kajian yang diinginkan. Dalam bahagian ini, akan dibincangkan ringkasan dapatan kajian yang diperoleh.

Objektif pertama kajian ini adalah untuk mengenal pasti tahap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 di daerah Batang Padang, Perak. Bagi objektif ini, kajian mendapati bahawa tahap kesediaan untuk berubah dalam kalangan guru sekolah menengah TS25 di daerah Batang Padang, Perak berada pada tahap yang tinggi dengan nilai min = 4.0555 (SP = 0.58232). Hal ini menunjukkan bahawa guru-guru yang mengajar di sekolah menengah TS25 di daerah Batang Padang, Perak sudah bersedia menerima sebarang perubahan yang berlaku dalam pendidikan.

Objektif seterusnya adalah mengenal pasti pengaruh gaya kepimpinan transformasional pengetua terhadap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 daerah Batang Padang, Perak. Melalui analisis regresi, kajian mendapati bahawa



terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional yang positif terhadap kesediaan perubahan dalam kalangan guru. Hal ini dibuktikan dengan keputusan analisis regresi yang mencatatkan nilai sig. = 0.000 ($p < 0.05$) dan $\beta = 0.431$. Dapatan ini juga membuktikan bahawa hipotesis H1 iaitu gaya kepemimpinan transformasional pengetua mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 daerah Batang Padang. Oleh itu hipotesis H1 diterima.

Objektif seterusnya adalah untuk mengenal pasti pengaruh gaya kepemimpinan instruksional pengetua terhadap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 daerah Batang Padang, Perak. Kajian mendapati bahawa pengaruh gaya kepemimpinan instruksional terhadap kesediaan perubahan dalam kalangan guru adalah positif berdasarkan kepada keputusan analisis regresi. Hal ini dibuktikan dengan keputusan analisis regresi yang mencatatkan nilai sig. = 0.002 ($p < 0.05$) dan $\beta = 0.522$. Dapatan ini juga membuktikan bahawa hipotesis H2 iaitu gaya kepemimpinan instruksional pengetua mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 daerah Batang Padang. Oleh itu hipotesis H2 diterima.

5.3 Perbincangan

Bahagian ini akan membincangkan mengenai dapatan-dapatan kajian yang telah diperoleh dengan lebih terperinci. Perbandingan dapatan kajian dengan dapatan kajian terdahulu juga akan dilakukan. Hal ini dilakukan untuk melihat kaitan kajian ini dengan kajian-kajian lepas dan untuk melihat sekiranya terdapat persamaan dan perbezaan



antara kajian ini dengan kajian-kajian sedia ada. Perbincangan ini dilakukan untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai dapatan kajian yang telah diperoleh selain memberikan konteks kepada dapatan kajian yang telah diperoleh.

5.3.1 Tahap Kesediaan Perubahan Guru-guru Sekolah Menengah TS25

Objektif pertama kajian ini adalah untuk melihat tahap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 di daerah Batang Padang, Perak. Dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 di daerah Batang Padang berada pada tahap tinggi dengan nilai Min = 4.056 (SP = 0.582). Keputusan ini menunjukkan bahawa guru-guru yang mengajar di sekolah menengah TS25 di daerah Batang Padang, Perak, sudah bersedia menerima sebarang perubahan yang berlaku dalam pendidikan. Walaupun menyedari terdapat beberapa halangan bagi melaksanakan perubahan dalam pendidikan, namun guru-guru tahu serta menyokong segala perubahan yang berlaku dalam pendidikan (O'Neal et al., 2017).

Matlamat bagi sekolah TS25 adalah untuk memantapkan barisan kepimpinan sekolah, memanfaatkan sepenuhnya potensi guru, dan mengukuhkan penglibatan komuniti setempat. Pengiktirafan sekolah TS25 juga bukan secara sewenang-wenangnya, namun melalui pemilihan yang menepati kehendak matlamat yang telah ditetapkan. KPM turut meletakkan tiga objektif bagi mencapai matlamat ini iaitu pengaplikasian konsep dan amalan PdPc yang terbaik, membangunkan kepakaran dalaman guru, serta membina persekitaran yang berkesan (Amin Senin, 2018).





Bagi melaksanakan perubahan-perubahan ini, memerlukan masa dan beberapa faktor lain seperti gaya kepimpinan pengetua dan tahap kesediaan penerimaan guru. Gaya kepimpinan instruksional pengetua dapat memberi pengaruh kepada komitmen guru dalam melakukan segala usaha ke arah perubahan dalam pendidikan yang lebih baik (Sukarmin & Sin, 2022). Matlamat, visi, dan misi sekolah yang jelas dihebahkan oleh pengetua kepada guru dan warga sekolah serta ibu bapa dapat memberikan gambaran tentang usaha yang perlu dilakukan bagi mencapai matlamat, visi, dan misi yang ditetapkan. Gaya kepimpinan transformasional iaitu pengetua menjadi motivator serta mempengaruhi guru-guru supaya lebih yakin dan bersemangat untuk terus melaksanakan tugas hakiki guru dengan baik agar matlamat sekolah TS25 tercapai dan menerima segala perubahan yang berlaku dalam sistem pendidikan bagi menjadikan pendidikan lebih berkualiti.



Namun begitu, dapatan kajian ini sedikit berbeza dengan dapatan daripada beberapa kajian lepas. Antaranya adalah kajian yang telah dijalankan oleh Al-Awidi dan Aldhafeeri (2017) yang menunjukkan bahawa tahap kesediaan guru-guru menggunakan kurikulum digital baharu berada pada tahap sederhana. Selain itu, dapatan kajian oleh Nur Hawa Hanis Abdullah dan Ghazali Darusalam (2018) juga menunjukkan bahawa tahap kesediaan perubahan guru berada pada tahap yang sederhana. Kajian mereka telah menunjukkan bahawa guru Sejarah mempunyai tahap kesediaan untuk berubah yang sederhana dalam melaksanakan KBAT dalam PdPc mereka. Perubahan yang berlaku seperti yang dilihat dalam kajian lepas menunjukkan bahawa tahap kesediaan perubahan guru berada pada tahap yang sederhana tidak boleh dipertikaikan atau dipandang enteng. Hal ini kerana dapatan daripada Lai et al. (2021) menyatakan bahawa guru selalunya bersedia untuk menerima perubahan walaupun perubahan





membuatkan mereka tidak selesa atau tidak seronok. Malah, menurut O'Neal et al. (2017), guru sanggup melakukan perubahan menggunakan acuan mereka untuk menjayakan pendidikan ke arah pendidikan abad ke-21.

Dalam nada yang berbeza, kajian oleh Lynch et al. (2017) menunjukkan kesediaan guru untuk berubah berada pada tahap yang tinggi. Tahap yang tinggi ini disebabkan oleh keberkesanan pengajaran dan penambahbaikan yang boleh dihasilkan oleh pelajar sekolah berkenaan. Lebih menarik lagi, kajian oleh Kern dan Graber (2017) turut menunjukkan bahawa kesediaan guru untuk berubah adalah tinggi. Dalam kajian mereka, kesediaan untuk berubah adalah tinggi kerana faktor keyakinan diri untuk berubah dan kehilangan kepercayaan kepada program sedia ada menyebabkan guru berubah untuk memberikan peluang pengajaran yang lebih elok (Kern & Graber, 2017).

Hasil dapatan kajian Lai et al. (2021) pula menunjukkan tahap penerimaan perubahan guru terhadap perubahan yang berlaku dalam institusi pendidikan seperti sekolah juga berada pada tahap yang tinggi. Dalam kajian ini, peratusan guru yang sedia untuk berubah berada pada tahap tinggi kerana para guru TS25 melihat bahawa kelancaran program TS25 memberikan impak yang positif kepada masa depan proses pengajaran dan pembelajaran dalam negara kita dengan cara memaksimumkan potensi guru dan murid.

Kesediaan guru terhadap perubahan memberi kesan yang mendalam kepada keberkesanan kerjaya mereka (Herawati et al., 2022). Malah, perubahan juga boleh menggalakkan para guru untuk memberikan fokus yang mendalam dan bertanggungjawab dalam membuat rancangan, kawalan, dan memimpin aktiviti dalam bilik darjah (Jaggil Apak & Muhamad Suhaimi Taat, 2018).





5.3.2 Pengaruh Gaya Kepimpinan Transformasional Terhadap Kesiediaan Perubahan Guru-guru Sekolah Menengah TS25

Kajian ini telah membuktikan bahawa gaya kepimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap kesiediaan perubahan dalam kalangan guru. Dapatan menunjukkan bahawa pengaruh gaya kepimpinan transformasional terhadap kesiediaan perubahan dalam kalangan guru mencatatkan nilai sig. = 0.000 ($p < 0.05$) dan $\beta = 0.431$ dalam keputusan analisis regresi yang telah dilakukan. Dapatan ini juga membuktikan bahawa hipotesis H1 dapat diterima oleh pengkaji.

Dapatan yang diperoleh ini adalah selaras dengan pandangan Intan Salina Che Sulaiman dan Jamalullail Abdul Wahab (2017) yang menyatakan bahawa kepimpinan transformasional merupakan pilihan terbaik kerana mampu mewujudkan kesedaran dalam diri guru-guru tentang kepentingan mereka dalam pentadbiran sekolah. Selain itu, kepimpinan transformasional juga mengutamakan keseimbangan moral, perasaan dan sikap dalam tindakan pengetua. Dapatan ini juga boleh difahami melalui pandangan Burns (1978) yang menyatakan bahawa kepimpinan transformasional merupakan langkah untuk membina kerjasama antara individu dalam organisasi yang dapat meningkatkan motivasi dan moral antara pentadbir dan pengikutnya. Daripada dapatan ini, dapat kita lihat bahawa seseorang pengetua yang mempunyai kemahiran kepimpinan transformasional akan mempunyai kecenderungan untuk membantu pekerja di bawahnya untuk menjayakan objektif dan visi organisasi. Hal ini dilakukan oleh mereka dengan menjadikan diri mereka sendiri sebagai contoh kepada sifat dedikasi kepada syarikat. Para guru juga berkeyakinan dengan para pengetua begini dan mengikut visi serta misi mereka kerana mereka menjadi saksi kepada keberkesanan pengetua tersebut dan juga kesetiaan pengetua tersebut kepada pihak sekolah. Hal ini





membantu kita untuk memahami pengetua di sekolah-sekolah menengah TS25 daerah Batang Padang, Perak telah membina kerjasama antara individu dalam organisasi yang dapat meningkatkan motivasi dan moral antara pentadbir dan para guru sekalian. Sikap ini juga telah menawan para warga sekolah sehingga guru-guru bersedia untuk membuat perubahan.

Dapatan ini juga menunjukkan bahawa pengetua di sekolah-sekolah menengah TS25 di daerah Batang Padang, Perak telah dapat menyediakan sumber yang mencukupi dan memberikan ganjaran kepada kakitangan untuk melakukan inovasi serta memberikan ruang dan masa untuk melaksanakan idea kreatif mereka (Sarros et al., 2008). Selain itu, keputusan kajian ini juga menunjukkan bahawa kepimpinan transformasional pengetua di sekolah-sekolah menengah TS25 di daerah Batang Padang, Perak telah mempengaruhi pekerja supaya lebih yakin dan bersemangat untuk membuat perubahan (Yuwono et al., 2020).

Dapatan ini selari dengan beberapa dapatan kajian lain yang juga menunjukkan keberkesanan kepimpinan transformasional dalam mempengaruhi elemen-elemen dalam organisasi. Kajian oleh Wong dan Thien (2020) adalah salah satu daripada kajian-kajian tersebut. Dalam kajian mereka, didapati bahawa kepimpinan transformasional bertanggungjawab dalam mempengaruhi efikasi guru. Selain itu, kajian oleh Kartini Mohd Yusoff et al. (2022) juga menunjukkan bahawa kepimpinan transformasional mempunyai pengaruh terhadap elemen-elemen dalam organisasi, atau lebih tepat lagi, terhadap kepuasan kerja para guru. Kepimpinan transformasional juga telah dibuktikan mampu mempengaruhi keberkesanan sebuah sekolah. Semakin tinggi





tahap kepemimpinan transformasional, semakin tinggi keberkesanan sekolah tersebut (Mohd Zainuddin Zakaria et al., 2021).

Kajian ini juga mirip dengan keputusan kajian yang telah diperoleh oleh Purwanto et al. (2021). Kajian mereka mendapati bahawa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh terhadap kadar perubahan pekerja. Kadar ini juga dipengaruhi oleh kesediaan pekerja sebagai salah satu faktor pertimbangan yang membantu seseorang pekerja untuk membuat perubahan dalam kerjanya di bawah kepemimpinan ketua yang mengaplikasikan gaya transformasional. Lebih menarik lagi, dapatan yang sama juga turut diperoleh daripada kajian Wang et al. (2023). Kajian mereka mendapati bahawa kepemimpinan transformasional boleh mendorong guru untuk berubah secara bersendirian dan selepas itu guru tersebut pula mempengaruhi unit mereka untuk



5.3.3 Pengaruh Gaya Kepimpinan Instruksional Terhadap Kesediaan Perubahan Guru-guru Sekolah Menengah TS25

Kajian ini telah mengenal pasti bahawa pengaruh gaya kepimpinan instruksional pengetua adalah positif terhadap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 di daerah Batang Padang, Perak melalui analisis regresi. Dapatan analisis regresi menunjukkan nilai sig. = 0.002 ($p < 0.05$) dan $\beta = 0.522$, yang membuktikan bahawa terdapat pengaruh gaya kepimpinan transformasional yang positif terhadap kesediaan perubahan dalam kalangan guru. Dapatan ini juga membuktikan bahawa hipotesis H2, iaitu gaya kepimpinan instruksional pengetua mempunyai pengaruh yang signifikan





terhadap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 di daerah Batang Padang, Perak, dapat diterima.

Kepimpinan instruksional merupakan satu bentuk kepimpinan yang penting dalam pendidikan. Sisman (2016) menyatakan bahawa kepimpinan instruksional merujuk kepada bidang kuasa dan sikap yang diterapkan oleh pemimpin sekolah, guru, dan penyelia sekolah untuk mempengaruhi individu dan mempengaruhi situasi di dalam sekolah. Tambahan pula, menurut Hallinger dan Murphy (1985), terdapat tiga dimensi yang perlu difokuskan oleh pentadbir iaitu memahami misi sekolah, mengurus program instruksional, dan membentuk persekitaran pembelajaran yang positif.

Keputusan kajian ini menunjukkan bahawa pengetua di sekolah-sekolah menengah TS25 daerah Batang Padang, Perak telah menggunakan bidang kuasa dan menunjukkan gaya kepimpinan yang sesuai untuk mempengaruhi kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 di daerah Batang Padang, Perak. Hal ini berlaku kerana pengetua tersebut memahami misi sekolah, mengurus program instruksional, dan membentuk persekitaran pembelajaran yang kondusif. Pandangan ini adalah selaras dengan pandangan Sisman (2016) serta Hallinger dan Murphy (1985).

Kajian ini menunjukkan bahawa pengaruh gaya kepimpinan instruksional pengetua adalah positif terhadap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 daerah Batang Padang, Perak. Hal ini berlaku kerana pengetua telah memainkan empat peranan utama dalam membantu proses pencapaian pelajar iaitu dengan membekalkan sumber, sebagai sumber pengajaran, interaksi, dan penglibatan diri





mereka dalam urusan pentadbiran dan pendidikan di sekolah seperti yang dinyatakan oleh Basem et al. (1990).

Selain itu, menurut Duman et al. (2021), tahap hubungan linear antara kepimpinan instruksional pengetua dengan sikap guru terhadap perubahan pendidikan abad ke-21 adalah positif. Kepimpinan instruksional pengetua merupakan penunjuk penting sikap guru terhadap perubahan pendidikan yang dilaksanakan oleh KPM. Hal ini membuktikan bahawa guru menganggap kepimpinan ini seiring dengan sikap guru terhadap perubahan pendidikan. Kajian ini menyatakan bahawa gaya kepimpinan instruksional memberikan impak kepada kesediaan guru untuk membuat perubahan yang lebih baik dalam pengajaran dan pembelajaran yang mereka lakukan. Hal ini selari dengan dapatan kajian Dayangku Rodzianah Awangku Amin dan Mohd Izham Mohd Hamzah (2021). Kedua-dua kajian ini mempunyai dapatan yang menunjukkan bahawa gaya kepimpinan instruksional yang digunakan oleh pengetua mempengaruhi kesediaan guru-guru untuk membuat perubahan. Hal ini menunjukkan bahawa kedua-dua kajian awal ini berjaya dibuktikan oleh kajian yang terkini.

Pengaruh positif gaya kepimpinan instruksional pengetua terhadap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 di daerah Batang Padang, Perak ini juga berlaku kerana pengetua di sekolah-sekolah ini mengamalkan model kepimpinan instruksional yang diadangkan oleh Geleta (2015). Hal ini bermakna pengetua sekolah-sekolah TS25 ini mempunyai visi dan misi yang jelas, melakukan pengurusan kokurikulum yang berkesan, dan membuat pilihan untuk membangunkan kakitangan. Selain itu, mereka juga menggunakan peruntukan sumber dengan baik, selain sedaya





upaya cuba untuk mewujudkan iklim pembelajaran yang positif serta membuat latihan kepengetuaan (Geleta, 2015).

Kajian ini juga menyokong dapatan yang diperoleh oleh Bafadal et al. (2018) yang mendapati bahawa kepimpinan pengetua boleh membawa kepada perubahan dalam kalangan kakitangan di sekolah sama ada dalam kalangan guru ataupun pihak pentadbiran. Bafadal et al. (2018) menyatakan bahawa kecekapan dan kreativiti seorang pengetua mampu menggalakkan perubahan untuk berlaku. Hal ini dipengaruhi oleh cara dan kaedah yang digunakan oleh pengetua untuk menguruskan sekolah. Perubahan ini juga lebih mudah dilihat sekiranya pengetua menggunakan gaya kepimpinan instruksional (Bafadal et al., 2018).



5.4 Kesimpulan Kajian

Kajian yang dilakukan telah mendapati bahawa objektif kajian telah berjaya dicapai. Selain itu, persoalan kajian yang dirangka pada awal kajian juga telah berjaya dijawab. Seterusnya, dua hipotesis kajian, iaitu H1: gaya kepimpinan transformasional pengetua mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 di daerah Batang Padang dan H2: gaya kepimpinan instruksional pengetua mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 di daerah Batang Padang, dapat diterima. Hal ini telah dibuktikan melalui dapatan kajian yang diperoleh daripada analisis regresi yang telah dilakukan. Secara amnya, kajian ini telah berjaya dilakukan dan mencapai objektif keseluruhannya. Keputusan menunjukkan gaya kepimpinan instruksional pengetua





memberikan pengaruh yang paling besar berbanding gaya kepemimpinan transformasional pengetua dalam mempengaruhi tahap kesediaan perubahan guru bagi sekolah menengah TS25 di daerah Batang Padang, Perak.

Gaya kepemimpinan instruksional pengetua telah memberikan sumbangan sebanyak 52.2% ($\beta = 0.522$) terhadap tahap kesediaan perubahan guru berbanding gaya kepemimpinan transformasional pengetua yang hanya dapat mempengaruhi tahap kesediaan perubahan guru sebanyak 43.1% ($\beta = 0.431$). Walaupun begitu, kedua-dua gaya kepemimpinan ini amat signifikan dalam memberi pengaruh terhadap tahap kesediaan perubahan guru di sekolah menengah TS25 di daerah Batang Padang, Perak. Hal ini membawa maksud bahawa kedua-dua gaya kepemimpinan ini amat penting dalam usaha untuk mempengaruhi tahap kesediaan perubahan guru seiring dengan perubahan yang berlaku dalam sistem pendidikan negara bagi menjadikan sistem pendidikan negara lebih berkualiti.

5.5 Implikasi Kajian

Hasil kajian ini menunjukkan beberapa dapatan penting berkaitan gaya kepemimpinan pengetua dalam mempengaruhi kesediaan guru-guru sekolah menengah TS25 untuk berubah, terutamanya di Daerah Batang Padang, Perak. Dapatan ini penting bagi pihak-pihak yang terlibat dalam usaha mencapai matlamat pengiktirafan sekolah TS25. Pihak berkaitan boleh menggunakan dapatan ini sebagai rujukan atau pencetus untuk perubahan pelaksanaan strategi dalam usaha mencapai matlamat pengiktirafan sekolah TS25, terutamanya di Daerah Batang Padang, Perak.



5.5.1 Implikasi kepada Pengetua

Kajian ini telah membuktikan bahawa kesediaan guru untuk berubah boleh dipengaruhi oleh gaya kepimpinan pengetua itu sendiri, sama ada dengan menggunakan gaya kepimpinan transformasional atau gaya kepimpinan instruksional. Pengetua boleh menggunakan salah satu gaya kepimpinan ini untuk membawa perubahan kepada sekolah. Hal ini kerana kesediaan guru untuk berubah akan membawa kepada pelbagai kesan yang positif.

Antara kesan positif apabila guru bersedia untuk berubah adalah kecekapan mereka dalam menjalankan tugas menjadi semakin baik (Herawati et al., 2022). Hal ini selari dengan pandangan yang mengatakan bahawa pada abad ke-21, faktor kejayaan pendidikan adalah guru yang mahir dalam teknologi maklumat (Boholano, 2017). Selain itu, kesediaan guru untuk menerima perubahan dalam kaedah mereka akan dapat menjayakan pendidikan ke arah pendidikan abad ke-21 (O'Neal et al., 2017).

Para pengetua yang ingin melihat perubahan berlaku dalam organisasi dan kakitangan mereka boleh mencuba mengaplikasikan salah satu daripada dua gaya kepimpinan yang telah dinyatakan. Untuk melaksanakan gaya kepimpinan transformasional, seorang pengetua perlu memainkan peranan seorang pemimpin yang menjadi teladan bagi kakitangan dalam sekolah beliau terutamanya dalam konteks pelaksanaan tugas-tugas tertentu. Pemimpin transformasional biasanya mempunyai visi yang tertentu dan memberikan inspirasi kepada pekerja di bawah mereka untuk mencapai visi tersebut bersama-sama dengan organisasi (Burns, 1978). Oleh itu,



pengetua yang ingin mengadaptasi gaya kepemimpinan transformasional perlu meletakkan suatu visi yang jelas untuk menjadi inspirasi kepada pekerja bawahan mereka.

Pengetua yang ingin membuat perubahan dalam organisasinya juga boleh mencuba untuk mengetengahkan corak kepemimpinan instruksional. Seorang pengetua boleh menggunakan bidang kuasa dan tingkah lakunya untuk mempengaruhi aktiviti kakitangan atau situasi di sekolah (Sisman, 2016). Ini bermakna, pengetua boleh menggunakan bidang kuasanya untuk mengarahkan, menasihati, atau menolak penggunaan kaedah tertentu dalam menentukan pencapaian sekolah. Selain itu, pengetua juga boleh menjadi contoh kepada guru-guru lain dalam melaksanakan tugas dan memenuhi komitmen di sekolah.



Pengetua, sebagai seorang pemimpin instruksional, juga perlu melibatkan diri

dalam aktiviti untuk meningkatkan proses pengajaran dan pembelajaran di sekolah (Geleta, 2015). Foong dan Mohd Khairuddin Abdullah (2018) pula menyarankan pengetua yang ingin mengamalkan gaya kepemimpinan instruksional untuk menggalakkan guru-guru dan menyokong mereka yang terlibat dalam pengajaran dan pembelajaran demi memastikan visi dan misi sekolah dapat dicapai. Perkara-perkara ini, sekiranya diamalkan oleh pengetua, akan menjadikan beliau seorang pemimpin instruksional dan dapat membantu dalam mempengaruhi kesediaan guru untuk berubah.





5.5.2 Implikasi kepada Guru

Kajian ini mempunyai beberapa implikasi kepada guru. Pertama sekali, ia berkaitan dengan kesediaan guru untuk berubah dan manfaatnya. Terdapat beberapa kelebihan jika guru bersedia untuk berubah, seperti yang dinyatakan dalam bahagian awal kajian ini. Antara yang dinyatakan adalah perubahan dalam karier guru akan memberi kesan yang mendalam kepada keberkesanan kerjaya mereka (Herawati et al., 2022). Guru juga akan lebih komited dan bertanggungjawab dalam merancang, mengawal, dan memimpin aktiviti dalam bilik darjah (Jaggil Apak & Muhamad Suhaimi Taat, 2018).

Seterusnya, kajian ini menunjukkan bahawa para guru akan memberikan beberapa kebaikan kepada pihak sekolah sekiranya mereka melakukan perubahan.

Namun begitu, hal ini bukanlah merupakan isu yang besar kerana kajian lepas menyatakan bahawa guru sering kali akan menerima perubahan walaupun mereka tidak begitu selesa dengan perubahan tersebut dan mereka juga sanggup berubah untuk memastikan keberkesanan kerjaya mereka (Lai et al., 2021; O'Neal et al., 2017). Oleh itu, hasil kajian ini sebenarnya memberikan petunjuk kepada guru-guru bahawa mereka perlu melakukan perubahan dalam pendekatan mereka demi mewujudkan pendidikan yang berkualiti.

Implikasi kedua pula adalah para guru akan lebih bersedia dengan kaedah kepimpinan baharu yang diamalkan oleh pengetua. Hal ini kerana pengetua yang mengetahui kelebihan perubahan sikap guru akan cuba untuk melakukan perubahan, sama ada melalui gaya kepimpinan transformasional atau gaya kepimpinan instruksional. Sekiranya pengetua memilih untuk mengubah kepimpinan mereka





menjadi kepimpinan transformasional, para guru akan akur dengan gaya kepimpinan yang menjadi teladan kepada kakitangan dalam sekolah. Pengetua juga selalunya membentuk visi yang tertentu dan memberikan inspirasi kepada guru-guru di bawah mereka untuk mencapai visi tersebut bersama-sama dalam organisasi (Burns, 1978).

Pengetua juga mungkin boleh menggunakan pendekatan kepimpinan instruksional. Sekiranya pengetua memilih untuk mengubah kepimpinan kepada kaedah kepimpinan instruksional, para guru akan berhadapan dengan pengetua yang menggunakan bidang kuasa dan juga tingkah lakunya untuk mempengaruhi aktiviti seseorang kakitangan atau mempengaruhi situasi di sekolah serta memberikan teladan kepada guru yang lain dalam melaksanakan tugas dan memenuhi komitmen di sekolah. Malah, pengetua akan melibatkan diri dalam sebarang aktiviti untuk memperbaiki proses pengajaran dan pembelajaran di sekolah (Sisman, 2016; Geleta, 2015).

5.5.3 Implikasi kepada Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM)

Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) perlu memahami bahawa kajian ini menunjukkan keberkesanan dua jenis gaya kepimpinan yang digunakan oleh para pengetua di sekolah dalam mempengaruhi kesediaan perubahan para guru. Kedua-dua jenis gaya kepimpinan ini adalah gaya kepimpinan transformasional dan gaya kepimpinan instruksional. Namun, sebenarnya, kedua-dua gaya kepimpinan ini mempunyai pelbagai kesan lain selain daripada mempengaruhi kesediaan perubahan dalam kalangan guru seperti yang dilihat dalam kajian ini.





Kepimpinan transformasional mempunyai pelbagai jenis kelebihan dalam bidang pendidikan. Antara lain, kepimpinan ini boleh mempengaruhi dimensi efikasi sendiri guru (Wong & Thien, 2020), mempengaruhi kepuasan kerja guru (Kartini Mohd Yusoff et al., 2022), dan mempengaruhi tahap keselamatan klien (murid) (Boamah et al., 2018). Selain itu, kelebihan kepimpinan transformasional adalah pemimpin ini selalunya mempunyai idea-idea baharu yang bersesuaian dengan zaman mereka, mengambil kira keperluan yang diperlukan oleh orang bawahan mereka, dan tahu kekuatan dan kekurangan pekerja itu sendiri (Shalahuddin, 2016, dalam Aprilinda & Budiman, 2021).

Kepimpinan instruksional juga mempunyai pelbagai kelebihan dalam bidang pendidikan. Kepimpinan jenis ini selalunya memahami misi sekolah, mengurus program instruksional dan membentuk persekitaran pembelajaran yang positif (Hallinger & Murphy, 1985). Selain itu, kepimpinan ini juga mempengaruhi komitmen guru (Dayangku Rodzianah Awangku Amin & Mohd Izham Mohd Hamzah, 2021), motivasi guru (Rashidah Othman et al., 2022), penerimaan kaedah pengajaran yang baharu (Noraznira Ismail, 2017) dan tahap organisasi pembelajaran (Muhammad Nur Asnawi Romly & Rosnah Ishak, 2021).

Kedua-dua jenis kepimpinan ini mempunyai kelebihan tersendiri dalam bidang pendidikan. Oleh itu, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) perlu sedar mengenai perkara ini. Pendekatan seperti latihan dalam perkhidmatan atau latihan praguru perlu menitikberatkan kedua-dua jenis kepimpinan ini dan elemen-elemen yang berkaitan dengannya. Malah, mereka yang bakal bergelar pengetua juga perlu diberikan latihan berkaitan kedua-dua jenis kepimpinan ini.





5.7 Cadangan Kajian Lanjutan

Pemboleh ubah bagi kajian ini adalah gaya kepimpinan pengetua dan kesediaan guru-guru untuk berubah. Kajian ini juga telah menunjukkan bahawa kesediaan guru-guru sekolah menengah TS25 di daerah Batang Padang, Perak untuk berubah dipengaruhi oleh dua jenis kepimpinan, iaitu kepimpinan transformasional dan instruksional. Oleh itu, pengkaji masa hadapan juga mungkin mendapat idea untuk mencuba melakukan kajian lanjutan yang boleh dikembangkan hasil daripada kajian ini.

Pertama, sekolah yang terlibat dalam kajian ini adalah sekolah berstatus TS25 dan terletak di kawasan yang dikategorikan sebagai kawasan luar bandar. Oleh itu, pengkaji masa depan juga mungkin terinspirasi untuk mengekalkan bentuk dan pendekatan kajian ini dengan menjalankan kajian yang sama tetapi menggunakan sampel latar belakang yang berbeza sebagai fokus kajian mereka. Latar belakang berbeza yang dimaksudkan adalah lokasi sekolah, sosioekonomi di lokasi sekolah, jenis sekolah, atau tahap sekolah itu sendiri. Ini mungkin akan memberikan dapatan data yang lebih pelbagai berbanding dengan kajian ini. Kajian ini juga mungkin akan sedikit sebanyak mempengaruhi pengkaji akan datang untuk melihat kajian-kajian berkaitan dengan pendidikan dengan perspektif yang lebih luas dan tidak hanya berkaitan dengan teknik pengajaran dan pembelajaran sahaja.

Selain itu, kajian lain yang boleh dijalankan adalah untuk melihat pengaruh gaya kepimpinan transformasional atau gaya kepimpinan instruksional terhadap aspek lain yang berkaitan dengan pendidikan. Sebagai contoh, pengaruh gaya kepimpinan transformasional terhadap penglibatan guru atau work engagement, tahap inovasi guru





atau pengaruh kepemimpinan instruksional terhadap motivasi guru atau keberkesanan organisasi.

Pengkaji juga mencadangkan supaya pengkaji lain menggunakan kaedah yang berbeza dengan kajian ini. Kajian ini menggunakan pendekatan kajian kuantitatif sebagai pendekatan utama kajian. Dalam kajian akan datang, pengkaji boleh mencuba menggunakan pendekatan kajian campuran atau *mixed-method*. Hal ini membolehkan mereka mendapatkan dapatan kajian yang lebih mendalam.

Akhir sekali, instrumen kajian ini telah diterima pakai daripada kajian-kajian lepas mengikut kesesuaian konteks kajian. Oleh itu, penyelidik mencadangkan agar instrumen ini diuji dengan sampel dan konteks yang berbeza untuk meningkatkan pengetahuan dalam bidang yang dikaji. Hasilnya, kajian lanjutan boleh memberikan dapatan yang berbeza dari segi sampel dan konteks sebagai rujukan.

5.8 Kesimpulan

Kajian ini telah mencapai objektif kajian yang ditetapkan pada awal kajian. Kesimpulannya, kajian mendapati bahawa tahap kesediaan perubahan dalam kalangan guru-guru sekolah menengah TS25 daerah Batang Padang, Perak berada pada tahap yang tinggi. Selain itu, kajian juga mendapati bahawa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional pengetua dan pengaruh gaya kepemimpinan instruksional pengetua yang signifikan dan positif terhadap kesediaan perubahan dalam kalangan guru. Gaya kepemimpinan instruksional pengetua memberikan pengaruh yang lebih besar





berbanding gaya kepimpinan transformasional terhadap tahap kesediaan perubahan dalam kalangan guru sekolah menengah TS25 daerah Batang Padang, Perak. Selain itu, kedua-dua hipotesis telah diterima dan kajian ini telah mencapai objektif dan matlamat yang ditetapkan.



RUJUKAN

- Abdul Fatah Abdul Malik & Mohd Majid Konting. (1993). *Memahami Penyelidikan Pendidikan: Satu Pengenalan* (4th ed.). Fakulti Pengajian Pendidikan: Universiti Putera Malaysia.
- Abdul Ghani Kanesan Abdullah, Chen, E. D., & Ying-Leh, L. (2019). Pengaruh Moderator bagi Komuniti Pembelajaran professional terhadap Kepimpinan Instruksional Pengetua dan Efikasi Kolektif Guru. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 6(3), 1–16.
- Abdul Razak Kassim, Bity Salwana Alias & Mohamed Idrus. (2022). Kepimpinan Maya Guru Besar dan Kesediaan Guru terhadap Perubahan di Sekolah Program TS25. *Akademika*, 92, 45-58.
- Abdul Said Ambotang. (2017). Kepimpinan pengetua sebagai peneraju becemerlangan sebolah. *Utusan Bernama*, 1.
- Abdull Sukor Shaari. (2022). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan Kuantitatif*. Sintok, Kedah: Universiti Utara Malaysia Press.
- Adams, D., Periasamy, R., Devadason, E., & Awang, S. (2018). Amalan Kepimpinan Instruksional Guru Besar Di Sekolah Vernakular Negeri Selangor Dan Wilayah Persekutuan. *MANU Jurnal Pusat Penataran Ilmu dan Bahasa (PPIB)*, 28, 109-132. <https://doi.org/10.51200/manu.v28i.1586>
- Adib Farhan Sopian. (2019). *Pengaruh tekanan kerja dan kecerdasan menghadapi cabaran ke atas komitmen kerja* (Tesis Sarjana). Univerisit Pendidikan Sultan Idris
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423.
- Afzal Sayed Munna. (2023). Instructional leadership and role of module leaders. *International Journal of Educational Reform*, 32(1), 38-54. <https://doi.org/10.1177/10567879211042321>
- Aga, D. A. (2016). Transactional Leadership and Project Success: The Moderating Role of Goal Clarity. *Procedia Computer Science*, 100, 517–525. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.190>
- Ahmad Sobri Shuib, Muhammad Nidzam Yaakob & Azizah Sarkowi. (2021). Pengaruh Pengalaman Teknologi, Peluang Dan Kesediaan Terhadap Penggunaan Mobile Learning Di Institut Pendidikan Guru Zon Utara. *Jurnal Penyelidikan Dedikasi*, 14, 131-149.
- Aidawati Abd Rahman. (2021). Amalan Kepimpinan Instruksional dalam Menjana Pengetahuan Teknologi Pedagogi Kandungan (PTPK) di kalangan Guru. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 6(11), 148–158. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v6i11.1158>



- Ainul Hayat Abdul Rahman, Fakhri Sungit & Zetty Nurzuliana Rashed. (2021). Cabaran Pengurusan Sekolah Dalam Urus Tadbir Di Maahad Integrasi Tahfiz Sains Selangor. *Journal of Management*, 2(2), 174-182. <https://doi.org/10.37010/jdc.v2i2>
- Ak Mohd Ghazali Pg Mohd Yassin, Mohamed Yusoff Mohd Nor & Bity Salwana Alias. (2023). Hubungan Kepimpinan Transformasional Pengetua dengan Tahap Kepuasan Kerja Guru Akademik Tingkatan Enam. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 8(2), e002133-e002133. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v8i2.2133>
- Alam, A. A., Amilia, A., Hariyati, S., & Karyaningsih, P. D. (2021). The Influence of Democratic Leadership Style and Work Discipline on Employee Performance. *SSRN Electronic Journal*, 8(4), 14389–14403. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3875146>
- Alessa, G. S. (2021). The dimensions of transformational leadership and its organizational effects in public universities in Saudi Arabia: A systematic review. *Frontiers in psychology*, 12, 682092. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.682092>
- Alias Baba. (1996). *Statistik penyelidikan dan pendidikan dalam sains sosial*. Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Al-Awidi, H. M., & Aldhafeeri, F. M. (2017). Teachers' readiness to implement digital curriculum in Kuwaiti schools. *Journal of Information Technology Education Research*, 16(2), 105-126.
- Alemayehu, E. (2021). Practices, Obstacles and Benefits of Instructional Leadership at Private Schools of Addis Ababa, Ethiopia. *Academy of Educational Leadership Journal*, 25(S3), 1-18.
- Ali Mohammad. (2010). "Leadership in Islam." *Journal of Leadership Studies* 4(3), 69-72. <https://doi.org/10.1002/jls.20180>
- Al-Malki, M., & Juan, W. (2018). Impact of Laissez-Faire Leadership on Role Ambiguity and Role Conflict: Implications for Job Performance. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 4(1), 29–43. <https://doi.org/10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.41.2003>
- Alolabi, Y. A., Ayupp, K., & Al Dwaikat, M. (2021). Issues and implications of readiness to change. *Administrative Sciences*, 11(4), 140. <https://doi.org/10.3390/admsci11040140>
- Amal Hayati Ishak. (2015). *Burnout dan tekanan kerja di kalangan guru: satu kajian terhadap guru-guru sekolah menengah daerah Hulu Langat* (Tesis Doktor Falsafah). Universiti Pendidikan Sultan Idris).
- Amin Senin. (2018). *Transformasi sekolah 2025 (TS25): Pemacu kecemerlangan sekolah Malaysia*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.



- Amizawati Mohd Amir. (2019). Key Performance Indicators Tugas, Ganjaran dan Prestasi Kerja Guru Sekolah kerajaan. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 6(4), 2289- 9669.
- Ani Omar. (2016). Integrasi Teknologi Dalam Pengajaran Dan Pembelajaran Kesusasteraan Melayu Mempertingkatkan Keyakinan Dan Keberhasilan Guru Semasa Latihan Mengajar. *JPBU*, 9, 13–25.
- Anita Ahmad & Mohd Izham Mohd Hamzah. (2022). Amalan kepimpinan instruksional guru besar dengan kepuasan kerja guru di sekolah rendah di daerah Kota Setar. *Jurnal Penyelidikan Sains Sosial*, 5(14), 39-49. <https://doi.org/10.55573/JOSSR.051404>
- Anniliza Mohd Isa, Al-Amin Mydin & Abdul Ghani Kanesan Abdullah. (2021). LiNuSR: Impak Pengurusan Bilik Darjah Di Sekolah Kebangsaan. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 8(1), 1–12. <http://jupidi.um.edu.my/index.php/JUPIDI/article/view/29943>
- Aprilinda, D., & Budiman, A. P. (2021). Konsep Kepemimpinan Transformasional. *Cerdika: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 1(7), 840-846.
- Ardie, R., & Wibowo, F. C. (2018). Performance of Headmaster Leadership and Work Motivation of Vice Principal and Homeroom Teacher Toward Quality of Education. *Advanced Science Letters*, 24(4), 2751–2755. <https://doi.org/10.1166/asl.2018.11051>
- Arif Aminullah, Loeneto, B. A., & Vianty, M. (2019). Teachers Attitudes and Problems of Using Ict in Teaching Efl. *English Review: Journal of English Education*, 8(1), 147. <https://doi.org/10.25134/erjee.v8i1.2324>
- Ary, D., Jacobs, L., & Razavieh, A. (2002). *Introduction to Research* (6th ed.). Wadsworth, Belmont.
- Arzizul Antin & Dg Norizah Ag Kiflee. (2018). Pengaruh beban tugas dan motivasi terhadap keefisienan kerja guru sekolah menengah di Sabah. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 3(2), 77-84. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v3i2.81>
- Asbari, M., Novitasari, D., Silitonga, N., Sutardi, D., & Gazali. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan: Peran Kesiapan untuk Berubah Sebagai Mediator. *Jurnal Manajemen*, 10(2), 84–99. <https://doi.org/10.30656/jm.v10i2.2371>
- Asbari, M., Santoso, P. B., & Prasetya, A. B. (2020). Elitical and antidemocratic transformational leadership critics: is it still relevant?(A literature study). *International Journal of Social, Policy and Law*, 1(1), 12-16. <https://doi.org/10.8888/ijospl.v1i1.10>



- Atasoy, R. (2020). The Relationship Between School Principals' Leadership Styles, School Culture and Organizational Change. *International Journal of Progressive Education*, 16(5), 256–274. <https://doi.org/10.29329/ijpe.2020.277.16>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). *The Full Range Leadership Development Programs: Basic and Advanced Manuals*. Bass, Avolio Associates, New York.
- Azizi Yahya, Shahrin Hashim, Jamaludin Ramli, Yusof Boon & Abdul Rahim Hamdan. (2007). *Menguasai penyelidikan dalam Pendidikan*. Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Bada, H. A., Tengku Faekah Tengku Ariffin & Hasniza Nordin. (2024). The effectiveness of teachers in Nigerian secondary schools: The role of instructional leadership of principals. *International Journal of Leadership in Education*, 27(1), 44-71. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1811899>
- Bafadal, I., Nurabadi, A., & Gunawan, I. (2018, December). The influence of instructional leadership, change leadership, and spiritual leadership applied at schools to teachers' performance quality. In *International Conference on Education and Technology (ICET 2018)* (pp. 244-247). Atlantis Press.
- Baharuzaini Baharin, Muhammad Hisham Adnan, Mohd Hanif Mohd Zin, Mohd Norhisyam Kamaludin & Azlin Norhaini Mansor. (2016). Gaya kepemimpinan guru besar dan tahap efikasi guru. *Journal of Personalized Learning*, 9-17.
- Baidowi, A. (2022). Manajemen Perubahan Pendidikan. *Jurnal Of Education Management*, 3(1), 56
- Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2022). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance?. *European Management Journal*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W.H. Freeman.
- Banks, G. C., Dionne, S. D., Mast, M. S., & Sayama, H. (2022). Leadership in the digital era: A review of who, what, when, where, and why. *The Leadership Quarterly*, 101634.
- Bartlett, J. E., Kotrlik, J. W., & Higgins, C. C. (2001). Determining appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19(1), 43–50. <https://www.opalco.com/wp-content/uploads/2014/10/Reading-Sample-Size1.pdf>
- Basirun, B., & Turimah, T. (2022). Konsep Kepemimpinan Transformasional. *Mindset: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(7), 34-41. <https://doi.org/10.58561/mindset.v1i1.28>
- Basom, M. R., Basom, M., & Andrews, R. L. (1991). Instructional Leadership: Supervision that Makes a Difference. *Theory Into Practice*, 30(2), 97–101. <https://doi.org/10.1080/00405849109543484>





- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership. *Transformational Leadership: Second Edition*.
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5(1), 3–5. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
- Beri, N., & Sharma, L. (2019). Teachers' attitude towards integrating ICT in teacher education. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8(8), 285–295.
- Beruin, C. N., & Norazah Mohd Nordin. (2023). Kepimpinan transformasional pengetua dan hubungannya dengan komitmen guru sekolah menengah. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 8(4), 1-17. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v8i4.2272>
- Bhaskaran, K., & Aida Hanim A. Hamid. (2020). Amalan Kepimpinan Instruksional Pengetua di Sekolah Menengah di Bandar Banting. *International Journal of Education and Pedagogy*, 2(1), 264–284.
- Bhaskaran, K., & Aida Hanim A. Hamid. (2020). Amalan Kepimpinan Instruksional Pengetua Di Sekolah Menengah Di Bandar Banting. *International Journal of Education and Pedagogy*, 2(1), 264-284.
- Bindu, C. N. (2017). Attitude towards, and awareness of using ICT in classrooms: A case of expatriate indian teachers in UAE. *Journal of Education and Practice*, 8(1), 10–17.
- BNPB. (n.d.). Visi dan Misi. *Www.Bnpb.Go.Id*.
- Boamah, S. A., Laschinger, H. K. S., Wong, C., & Clarke, S. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing outlook*, 66(2), 180-189. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2017.10.004>
- Boholano, H. (2017). Smart social networking: 21st Century teaching and learning skills. *Research in Pedagogy*, 7(2), 21–29. <https://doi.org/10.17810/2015.45>
- Bond, T. G., & Fox, C. M. (2015). *Applying the Rasch Model: Fundamental Measurement in the Human Sciences* (3rd ed.). Mahwah, NJ: L. Erlbaum.
- Bostley, M. A. (2019). Basics Of Research Design: A Guide To Selecting Appropriate Research Design. *International Journal of Contemporary Applied Researches*, 6(5), 76–89.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row



- Busari, A. H., Khan, S. N., Abdullah, S. M., & Mughal, Y. H. (2020). Transformational leadership style, followership, and factors of employees' reactions towards organizational change. *Journal of Asia Business Studies*, 14(2), 181–209. <https://doi.org/10.1108/JABS-03-2018-0083>
- Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: What do we know? *School Leadership & Management*, 34(5), 553–571
- Bush, T. (2013). *Leadership and management development in education*. SAGE Publications.
- By, R. T. (2021). Leadership: In pursuit of purpose. *Journal of Change Management*, 21(1), 30-44. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1861698>
- Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56, 81–105.
- Cates, K. A. (1990). Teaching for a better world: Global issues and language education. *The Language Teacher*, 14(5), 3-5.
- Chau, S. T., & Norfariza Mohd Radzi. (2023). Kepimpinan Guru Besar dan Pelaksanaan Program Transformasi Sekolah (TS25) Di Sekolah Rendah Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 10(1), 41-54.
- Chen, A. (2017). Addressing Diversity on College Campuses: Changing Expectations and Practices in Instructional Leadership. *Higher Education Studies*, 7(2), 17. <https://doi.org/10.5539/hes.v7n2p17>
- Chen, L. M., & Jamalullail Abdul Wahab. (2021). Amalan kepimpinan autokratik pengetua dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru di sekolah menengah. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 3(1), 1-11.
- Chua, Y. P. (2006). *Kaedah dan statistik penyelidikan: Kaedah penyelidikan* (Buku 1). Kuala Lumpur: McGraw Hill Education.
- Chua, Y. P. (2013). *Mastering Research Statistics* (1st ed.). McGraw-Hill Education (Asia)
- Chua, Y. P. (2014). *Asas Statistik Penyelidikan- Analisis Data Skala Likert* (Buku 3, Edisi Ke-3). Kuala Lumpur: Mc Graw Hill Education
- Chukwusa, J. (2018). Autocratic leadership style: Obstacle to success in academic libraries. *Library Philosophy and Practice*, 1.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2000). *Research Methods in Education* (5th ed.) Routledge Falmer, London.
- Cohen, R. J., & Swerdlik, M. E. (2010). *Psychological testing and assessment: An introduction to tests and measurement* (7th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

- Creswell, J. W. (2005). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Creswell, J. W. (2008). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (4th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Creswell, J. W. (2014). Research Design Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches. *Notes and Queries, s4-I(25)*, 577. <https://doi.org/10.1093/nq/s4-I.25.577-c>
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Los Angeles, SAGE.
- Creswell, W. J., & Creswell, J. D. (2018). Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches. In *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9).
- Dalila Abdul Muttalip, Ruslin Amir & Salleh Amat. (2021). Hubungan Tingkah Laku Kepimpinan Guru Besar dan Beban Kerja Guru Terhadap Prestasi Kerja Guru. *Jurnal Dunia Pengurusan*, 3(1), 30-40.
- Davis, L. L. (1992). Instrument review: Getting the most from your panel of experts. *Applied Nursing Research*, 5, 194-197
- Dayangku Rodzianah Awangku Amin & Mohd Izham Mohd Hamzah. (2021). Tahap Amalan Kepimpinan Instruksional Guru Besar dan Hubungannya Dengan Tahap Komitmen Guru. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 6(2), 135–151. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v6i2.648>
- Dayangku Rodzianah Awangku Amin & Mohd Izham Mohd Hamzah. (2021). Tahap amalan kepimpinan instruksional guru besar dan hubungannya dengan tahap komitmen guru. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 6(2), 135-151. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v6i2.648>
- Dike, E. E., & Madubueze, M. (2019). Democratic Leadership Style and Organizational Performance: An Appraisal. *International Journal of Development Strategies in Humanities, Management and Social Sciences*, 9(3), 129–138.
- Dlamini, M. (2019). Effects of Poor Leadership Styles in Lubombo Secondary Schools. *Research on Humanities and Social Sciences*, 9(24), 8–13. <https://doi.org/10.7176/rhss/9-24-02>



- Duman, M., Taat, M. S., & Abdullah, M. K. (2021). Hubungan Kepemimpinan Instruksional Pengetua dengan Sikap Guru Terhadap Perubahan dalam Pendidikan Abad Ke-21. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 6(3), 241–251. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v6i3.722>
- Duman, M., Muhamad Suhaimi Taat & Mohd Khai Abdullah. (2021). Hubungan Kepemimpinan Instruksional Pengetua dengan Sikap Guru Terhadap Perubahan dalam Pendidikan Abad Ke-21. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 6(3), 241-251. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v6i3.722>
- Dzulfida A Razak, Muhammad Nasri Md. Hussain & Abdullah Abdul Ghani. (2020). Amalan Kepimpinan Instruksional Pengetua dan Hubungannya Dengan Komitmen Organisasi di Sekolah Menengah Agama Swasta. *Journal of Islamic, Social, Economics and Development (JISED)*, 5(28), 8-24.
- Edwards, E. (1964). On The Theory of Scales of Measurement. *Ergonomics*, 7(4), 504–505. <https://doi.org/10.1080/00140136408956259>
- Elly Noer. (2019). Kepemimpinan Strategis Dan Perubahan Pada Perguruan Tinggi. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Sosial*, 10(2), 59–70. <https://doi.org/10.35724/jies.v10i2.2409>
- Emma Tingkas & Syahrudin Awang Ahmad. (2020). Kesan Amalan Gaya Komunikasi Mengawal Oleh Pengetua Wanita: Satu Perspektif. *Jurnal Penyelidikan Sains Sosial*, 3(8), 1–15.
- Erich, W. (2018). Exploring Teacher Workload : Qualitative Research. *Philologus*, 103(1–2), 137–140. <https://doi.org/10.1524/phil.1959.103.12.137>
- Fadzilah Patman & Mohd Khairuddin @ Jerry Abdullah. (2021). Kesiediaan Untuk Berubah Guru dan Amalan Pembelajaran Abad Ke-21: Guru Sebagai Mediator Terhadap Pelaksanaan Kemahiran Berfikir Aras Tinggi Guru di Sekolah Menengah Negeri Sabah. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 6(5), 45-52. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v6i5.784>
- Faizal Roni. (2019). Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Serta Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 3(1), 171–178.
- Fakhri, M., Syarifuddin, S., Winarno, A., Nurnida, I., & Hanum, S. (2021). Democratic Leadership Practice to Construct Clan Organizational Culture in Family Companies. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 803–811. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.803>
- Fauzi Hussin, Jamal Ali & Mohd Saifoul Zamzuri Noor. (2014). *Kaedah penyelidikan & analisis data SPSS*. Sintok, Kedah: Universiti Utara Malaysia Press.
- Foong, D. C. Y., & Mohd Khairuddin Abdullah. (2018). Kepemimpinan Instruksional: Konsep, Model, Pendekatan dan Skala Pengukuran. *Jurnal Sultan Alauddin Sulaiman Shah, Special Issue*, 146–160.





- Forrest, W., Hay, C., Widdowson, A. O., & Rocque, M. (2019). Development of impulsivity and risk-seeking: Implications for the dimensionality and stability of self-control. *Criminology*, *57*(3), 512-543.
- Fowler, C. S., & Walter, S. (2020). Instructional leadership: New responsibilities for a new reality. *College & research libraries news*, *64*(7), 465-468.
- Fraenkel, J. R., & Wallen, N. E. (1990). *How to design and evaluate research in education*. Boston, MA: McGraw Hill.
- Fraenkel, J. R., & Wallen, N. E. (1993). *How to design and evaluate research in education* (2nd ed.). Boston, MA: McGraw Hill.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The leadership quarterly*, *14*(6), 693-727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Fullan, M. (2001). *The new meaning of educational change* (3rd ed.). Teachers College Press.
- Fung, L. & Azlin Norhaini Mansor. (2022). Amalan Kepimpinan Transformasional Pengetua dan Kepuasan Kerja Guru Di Sekolah TS25: Tinjauan Semasa Pandemik Covid-19. *International Research Journal of Education and Sciences (IRJES)*, *6*(1), 2–9.
- Gay, L., & Airasian, P. (2003). *Educational Research: Competencies for Analysis and Application* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson International Edition.
- Geleta, M. W. (2015). The Role of School Principal as Instructional Leader: The Case of Shambu Primary School. *OALib*, *02*(08), 1–14. <https://doi.org/10.4236/oalib.1101709>
- George, M. L. (2003). Lean six sigma for service.
- Ghazali Darusalam & Sufean Hussin. (2016). *Metodologi Penyelidikan Dalam Pendidikan* (2nd ed.). Kuala Lumpur: Penerbit Univerisit Malaya.
- Gichu, D. N., Kibaara, T., & Njagi, Z. (2017). Challenges Faced by Head Teachers in Public Secondary Schools in Nyeri South Sub County, Nyeri County, Kenya. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, *6*(8), 29–40.
- Gray, E. C., & Williams, J. A. (2012). Retail Managers: Laissez-Faire Leadership Is Synonymous With Unsuccessful Conflict Management Styles. *Open Journal of Leadership*, *01*(03), 13–16. <https://doi.org/10.4236/ojl.2012.13003>
- Guzman, V. E., Muschard, B., Gerolamo, M., Kohl, H., & Rozenfeld, H. (2020). Characteristics and Skills of Leadership in the Context of Industry 4.0. *Procedia Manufacturing*, *43*, 543-550. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.02.167>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson, New York.





- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (2007). *Multivariate Analysis* (5th ed.). Prentice-Hall, Madrid.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125–142.
- Hallinger, P. (2005). Instructional Leadership and the School Principal: A Passing Fancy that Refuses to Fade Away. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 221–239. <https://doi.org/10.1080/15700760500244793>
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the Instructional Management Behavior of Principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217–247. <https://doi.org/10.1086/461445>
- Hao, M. J., & Yazdanifard, R. (2015). How Effective Leadership can Facilitate Change. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 15(9), 0–6.
- Harris, V. W., Anderson, J., & Visconti, B. (2022). Social emotional ability development (SEAD): An integrated model of practical emotion-based competencies. *Motivation and emotion*, 1-28. <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11031-021-09922-1>
- Hattie, J. (1985). Methodology review: Assessing unidimensionality of tests and items. *Applied Psychological Measurement*, 9(2), 139–164.
- Hayes, S. D., & Irby, B. J. (2020). Challenges in preparing aspiring principals for instructional leadership: voices from the field. *International journal of leadership in education*, 23(2), 131-151.
- Heidgerken, L. E. (1955). Educational Research. *Nursing Research*, 4(1), 46. <https://doi.org/10.4324/9781351004626-12>
- Herawati, R., Kurnianto, H. T., Qamar, I. N., Handari, S., & Wahyuningsih. (2022). Does Teacher's Willingness to Change Enhance Professional Competence? *European Journal of Educational Research*, 11(1), 69–81.
- Hiang, L. A., & Faridah Mydin Kuty. (2021). Pengaruh Gaya Keibubapaan Terhadap Perkembangan Kecerdasan Emosi Murid Iban Di Sekolah Menengah. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 3(2), 183-192.
- Hidayat, R., Patras, Y. E., Marini, A., Sarifah, I., & Nurjannah, N. (2023). Improving teacher's job satisfaction through principal transformational leadership and organizational justice. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 8(1), 100-116.
- Hiregoudar, S., & Vani, G. (2018). Qualities of Good Leadership for Effective Organization. *International Journal of Research and Scientific Innovation*, 5(4), 336–338.



- Horner, M. (1997). Leadership Theory: Past, Present and Future. *Team Performance Management: An International Journal*, 3(4), 270–287. <https://doi.org/10.1108/13527599710195402>
- Howells, K., Day, A., Williamson, P., Bubner, S., Jauncey, S., Parker, A., & Heseltine, K. (2005). Brief anger management programs with offenders: Outcomes and predictors of change. *The Journal of Forensic Psychiatry & Psychology*, 16(2), 296-311.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.78.6.891>
- Huey, Y. W., & Jamalullail Abdul Wahab. (2024). Amalan Kepimpinan Instruksional Guru Besar Dan Hubungannya Dengan Motivasi Guru Di SJKC. *International Journal of Advanced Research in Education and Society*, 6(1), 1-15.
- Hughes, R. (2009). Time For Leadership Development Interventions In The Public Health Nutrition Workforce. *Public Health Nutrition*, 12(8), 1029. <https://doi.org/10.1017/S1368980009990395>
- Hui, T. S., & Mohamed Yusoff Mohd Nor. (2024). Amalan Kepimpinan Instruksional Guru Besar dan Hubungannya dengan Efikasi Kendiri Guru. *International Journal of Advanced Research in Education and Society*, 6(2), 35-44.
- Hung, V. K. S., & Nor Azwahanum Nor Shaid. (2023). Implementation of the 2025 School Transformation Program (TS25) among Teachers in Primary Schools Sarikei District: A Conceptual Paper. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(12), 3579-3590. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v13-i12/20243>
- Hung, T. P., & Norazah Mohd Nordin. (2023). Amalan Kepimpinan Instruksional Guru Besar dan Hubungannya dengan Tahap Komitmen Guru di Daerah Barat Daya. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 8(4), e002237-e002237. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v8i4.2237>
- Hussain, S. T., Lei, S., Haider, M. J., & Akram, T. (2021). Transformational Leadership and Organizational Change Examining The Mediation Approach Of Knowledge Sharing. *International Journal of Asian Business and Information Management*, 12(2), 84–95. <https://doi.org/10.4018/IJABIM.20210401.oa5>
- Idarwana Hasin & M. Khalid M. Nasir. (2021). The Effectiveness of the Use of Information and Communication Technology (ICT) in Rural Secondary Schools in Malaysia. *Journal of Education and e-Learning Research*, 8(1), 59-64. <https://doi.org/10.20448/JOURNAL.509.2021.81.59.64>

- Inandi, Y., & Giliç, F. (2016). Relationship of Teachers' Readiness for Change with Their Participation in Decision Making and School Culture. *Educational Research and Reviews*, 11(8), 823-833.
- Intan Salina Che Sulaiman & Jamalullail Abdul Wahab. (2017). Pendekatan Kepimpinan Transformasional Menangani Isu Guru di Sekolah. *Simposium Pendidikan DiPeribadikan: Perspektif Risalah An-Nur (SPRiN2017)*, 2017, 197–204.
- Iqbal, Z., Adeel, M., & Khan, M. M. (2021). The Effect of Leadership Styles (Laissez-Faire, Transactional and Transformational Leadership) on Employees Job Satisfaction: A Case Study on Banking Sector of Pakistan. *Elementary Education Online*, 20(2), 1387-1387. <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2021.02.159>
- Iywon, V. P., & Nurfaradilla Mohd Nasri. (2020). Tahap Kesiediaan Dan Sokongan Bagi Pelaksanaan Pendekatan Penggunaan Teknologi Maklumat Dan Komunikasi Dalam Pengajaran Dan Pembelajaran Guru Sekolah Rendah. *International Journal of Education and Pedagogy*, 2(4), 489–508.
- Jabatan Pendidikan Negeri Perak. (2023). *Pelaporan Tahunan Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) Negeri Perak Bagi Tahun 2023*. Diambil daripada <https://jpnperak.moe.gov.my/muatturun/category/140-pelaporan-tahunan-program-transformasi-sekolah-2025-ts25-negeri-perak-bagi-tahun-2023>
- Jabatan Pendidikan Negeri Pulau Pinang. (2022). *Program Transformasi Sekolah 2025*. Diambil daripada <https://jpnpp.moe.gov.my/pendidik/program-transformasi-sekolah-2025>
- Jabatan Pendidikan Negeri Perak. (2019). *Sijil Pelajaran Malaysia 2019: Perbandingan Gred Purata Negeri SPM 2019*. Ipoh, Perak: Jabatan Pendidikan Negeri Perak.
- Jaggil Apak & Muhamad Suhaimi Taat. (2018). Pengaruh Kesiediaan Guru Terhadap Pengurusan Bilik Darjah Abad Ke-21. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 3(4), 6–22. www.msocsciences.com
- Jamal Nordin Yunus, Marinah Awang & Mahaliza Mansor. (2019). Tingkahlaku kepimpinan transformasi di Sekolah Rendah Luar Bandar: Transformational Leadership Behaviour at Rural Primary Schools. *EDUCATUM Journal of Social Sciences*, 5(1), 15-23. <https://doi.org/10.37134/ejoss.vol5.1.3.2019>
- Jamelaa Bibi Abdullah & Jainabee Md Kassim. (2011). Instructional leadership and attitude towards organizational change among secondary schools principal in Pahang, Malaysia. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 15, 3304–3309. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.04.290>
- Jamilah Man, Yahya Don & Siti Nor Ismail. (2016). Kepimpinan Transformasi Dan Kualiti Guru Generasi “Y.” *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 3(1), 15.



- Jamilah Sulaiman & Siti Noor Ismail. (2020). Teacher competence and 21st century skills in transformation schools 2025 (TS25). *Universal Journal of Educational Research*, 8(8), 3536-3544. <https://doi.org/10.13189/ujer.2020.080829>
- Jeffri Mat Yasim, Azlin Norhaini Mansor & Aida Hanim Ab Hamid. (2020). Kepimpinan instruksional abad Ke-21 dan amalan komuniti pembelajaran profesional dalam kalangan guru besar di Malaysia. *Asean Comparative Education Research Journal On Islam And Civilization (ACER-J)*. eISSN2600-769X, 3(2), 21-37.
- Jinot, B. L., & Madhuree, B. (2020). The Challenges Of Novice Primary School Heads In Mauritius. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 14(4), 481–488. <https://doi.org/10.11591/edulearn.v14i4.17102>
- Josanov-Vrgovic, I., & Pavlovic, N. (2014). Relationship Between the School Principal Leadership Style and Teachers' Job Satisfaction in Serbia. *Montenegrin Journal of Economics*, 10(1), 43–57.
- Jovanovic, D., & Ciric, M. (2016). *Benefits of Transformational Leadership in the Context of Education*. *March*, 496–503. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2016.09.64>
- Kamarul Azmi Jasmi. (2012). Kesahan dan kebolehpercayaan dalam kajian kualitatif. *Kursus Penyelidikan Kualitatif Siri 1 2012*, 28-29.
- Kanafadzi, V., & Khairul Azhar Jamaluddin. (2021). Tahap kesediaan dan sikap guru terhadap perubahan yang berlaku dalam sistem pendidikan: Kajian sistematik terhadap artikel – artikel yang terpilih. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 3(3), 461-475.
- Kartini Mohd Yusoff, Aida Hanim A. Hamid & Norasmah Othman. (2022). Hubungan Amalan Kepimpinan Transformasional Guru Besar dan Kepuasan Kerja Guru Sekolah Transformasi 25 di Daerah Jerantut in. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 3(4), 388–402.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). Malaysia Education Blueprint 2013 - 2025. *Education*, 27(1), 1–268.
- Kern, B. D., & Graber, K. C. (2017). Physical education teacher change: Initial validation of the teacher change questionnaire-physical education. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 21(3), 161-173.
- Kerynaa Ixora Raja & Jamalul Lail Ab Wahab. (2024). Amalan Kepimpinan Instruksional Pengetua Dan Hubungannya Dengan Motivasi Guru Sekolah Menengah. *International Journal of Advanced Research in Education and Society*, 6(1), 676-684. <https://doi.org/10.55057/ijares.2024.6.1.61>



- Khairul Azhar Jamaludin. (2021). Tahap Kesiapan Dan Sikap Guru Terhadap Perubahan Yang Berlaku Dalam Sistem Pendidikan. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 3(3), 461–475.
- Khajeh, E. H. A. (2018). Impacts of leadership styles on organizational performance. *New Trends in Management Studies*, 2018, 99–114. <https://doi.org/10.5171/2018.687849>
- Khalip Musa, Hamidah Yusof, Jamal@Nordin Yunus & Suriani Abdul Hamid. (2014). Kepimpinan Transformasional Pengetua: Perbandingan Antara Sekolah Menengah Awam dan Swasta Cemerlang. *Management Research Journal*, 3, 120-139.
- Khalid Ahmad & Fontaine, R. (2011). Islamic Leadership At the International Islamic University Malaysia. *International Journal of Economics, Management and Accounting*, 2(2), 121–135.
- Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S., & Asim, J. (2020). Impact Of Transformational Leadership On Work Performance, Burnout And Social Loafing: A Mediation Model. *Future Business Journal*, 6(1), 1–13. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00043-8>
- Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S., & Asim, J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: A mediation model. *Future Business Journal*, 6, 1-13. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00043-8>
- Khan, I. U., Amin, R. U., & Saif, N. (2022). The contributions of inspirational motivation and intellectual stimulation in connecting individualized consideration and idealized influence. *International Journal of Leadership in Education*, 00(00), 1–11. <https://doi.org/10.1080/13603124.2022.2076286>
- King, Y. K., Mohamed Yusoff Mohd Nor & Bity Salwana Alias. (2023). Kepimpinan Instruksional Pengetua dan Hubungannya dengan Kompetensi Guru. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 8(2), e002141-e002141. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v8i2.2141>
- Kilag, O. K., Uy, F., Calledo, M. F., Diano Jr, F., Morales Jr, N., & Abendan, C. F. (2024). Assessing the Impact of Principal's Instructional Leadership, School Level, and Effectiveness in Educational Institutions. *International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability, and Excellence (IMJRISE)*, 1(1), 73-82.
- Klai, M. E., & Farhana Kamarul Bahrin. (2020). Kesedaran tentang masalah kemurungan dalam kalangan guru. *Malaysian Journal of Society and Space*, 16(4), 273-284. <http://dx.doi.org/10.17576/geo-2020-1604-20>
- Kondakci, Y., Beycioglu, K., Sincar, M., & Ugurlu, C. T. (2017). Readiness of teachers for change in schools. *International Journal of Leadership in Education*, 20(2), 176–197. <https://doi.org/10.1080/13603124.2015.1023361>

- Korejan, M. M., & Shahbazi, H. (2016). An Analysis Of The Transformational Leadership Theory. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 8(3), 452. <https://doi.org/10.4314/jfas.v8i3s.192>
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Kumedzro, F. K. (2019). Qualitative Analysis Of Challenges Facing Head Teachers In Management Of Special Schools In Ghana: Implications For Teacher Retention. *West East Journal of Social Sciences*, 8(2), 202–214. <https://doi.org/10.36739/wejss.2019.v8.i2.28>
- Kursunoglu, A., & Tanrıoğlu, A. (2009). The relationship between teachers' perceptions towards instructional leadership behaviors of their principals and teachers' attitudes towards change. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 252-258. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2009.01.046>
- Kwai, T. Y. (2015). *Pengaruh Persekitaran terhadap perkembangan guru ke arah kecemerlangan* (Tesis Doktor Falsafah). Bangi, Selangor: Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Lai, N. P. (2021). *Hubungan kepimpinan teragih dengan sikap guru terhadap perubahan di Sekolah Kebangsaan dan Sekolah Jenis Kebangsaan Cina di Semenanjung Malaysia* (Tesis Doktor Falsafah). Universiti Pendidikan Sultan Idris.
- Lai, N. P., Tai, M. K., & Omar Abdull Kareem. (2021). Teacher Attitudes Toward Change in National Schools At Peninsular Malaysia. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 6(38), 209–222. <https://doi.org/10.35631/ijepc.6380017>
- Leithwood, K. (1994). Leadership for School Restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30(4), 498–518. <https://doi.org/10.1177/0013161X94030004006>
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). Transformational leadership. Dlm: B. Davies (Pnyt.), *The essentials of school leadership* (ms. 31–43). SAGE Publications.
- Lembaga Peperiksaan. (2021). Keputusan Peperiksaan Tahun 2020. *Laporan Analisis Keputusan Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) Tahun 2020*, 20.
- Lim, S. H. (2017). *Hubungan kepimpinan instruksional, budaya organisasi dan organisasi pembelajaran di sekolah berprestasi tinggi di Malaysia* (Tesis Doktor Falsafah). Universiti Pendidikan Sultan Idris.



- Lockwood, N. R. (2007) Leveraging employee engagement for competitive advantage. *2007 SHRM Research Quarterly*, 52(3), 1-12.
- Lokman Mohd. Tahir & Mohd Al-Muzammil Yassin. (2012). Impak Psikologi Guru Hasil Kepimpinan Pengetua. *Jurnal Teknologi*, 48, 129–139. <https://doi.org/10.11113/jt.v48.250>
- Lopez, J., Siti Suria Salim, Zaremohzzabieh, Z., & Ahrari, S. (2022). The Role, Experience, and Challenges to Headmasters of Indigenous Primary Schools amid Covid-19 in Malaysia. *Asian Journal of University Education*, 18(1), 231–243. <https://doi.org/10.24191/ajue.v18i1.17191>
- Lu, H., & Li, F. (2021). The Dual Effect of Transformational Leadership on Individual- and Team-Level Performance: The Mediation Roles of Motivational Processes. *Frontiers in Psychology*, 12(March), 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.606066>
- Lumban, G. N. T. (2020). Teori Kepemimpinan : Kajian Dari Genetika. BENEFIT: *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 5(2), 158–173.
- Lynch, D., Smith, R., Provost, S., Yeigh, T., & Turner, D. (2017). The correlation between “teacher readiness” and student learning improvement. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 3(1), 1-12.
- Maraya, R., Kuriaya, K., & Nor, N. M. (2020). Refleksi Kepimpinan Guru Besar Menghadiri Kursus Pembangunan Organisasi Untuk Kecemerlangan Sekolah (PROD) Dari Perspektif Guru-Guru Daerah Batang Padang, Perak. *Jurnal Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan*, 33(1), 83–90.
- Mardhatillah, M., Musdiani, M., & Khausar, K. (2019). Analysis the Role of Headmaster in Applying Quality of Education in Primary School Kabupaten, Aceh Barat. *Budapest International Research and Critics in Linguistics and Education (BirLE) Journal*, 2(3), 19–27. <https://doi.org/10.33258/birle.v2i3.349>
- Marican, S. (2005). *Kaedah penyelidikan sains sosial*. Selangor: Prentice Hall/Pearson Malaysia.
- Martin, A. (2021). Investigating the Relationships between Effective Principal Leadership Practices and School Effectiveness As Perceived By Teachers. *Journal of Arts & Humanities*, 10(08), 7–21. <https://doi.org/10.18533/jah.v10i08.2089>
- Masturah Azhar, Fadilah Zaini, Irmawati Norazman & Faizah Mohd Fakhrudin. (2020). Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Transformasi Dan Transaksi Dengan Komitmen Organisasi Di Sebuah Syarikat Elektronik. *Jurnal Kemanusiaan*, 18(2), 1-15.
- McMillan, J. H., & Schumacher, S. (2006). *Research in education: Evidence-based inquiry* (6th ed.). Boston, MA: Allyn and Bacon.





- Mistirine Radin & M. Al-Muz-zammil Yasin. (2018). Pelaksanaan Pendidikan Abad Ke-21 di Malaysia: Satu Tinjauan Awal. *Sains Humanika*, 10(3–2), 1–6. <https://doi.org/10.11113/sh.v10n3-2.1481>
- Mitonga-Monga, J. (2012). Perceived Leadership Style and Employee Participation In A Manufacturing Company In The Democratic Republic Of Congo. *African Journal of Business Management*, 6(15), 5389–5398. <https://doi.org/10.5897/ajbm11.2443>
- Mohamad Rashiq Mohamad Noh, Suhaimi Sabran, Nur Aileen Lau Abdullah, Eileen Lau Ai Ting Omar Firdaus & Mohd Said. (2021). Kompetensi Amalan Kepimpinan Guru Besar bagi Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) Kementerian Pendidikan Malaysia di Sekolah Rendah daerah Sabak Bernam. *Jurnal Sains Sukan & Pendidikan Jasmani*, 10(1), 65-72. <https://doi.org/10.37134/jsspj.vol10.1.9.2021>
- Mohamed Fuad Berawi. (2020). *Metodologi Penyelidikan Panduan Menulis Tesis*. Sintok, Kedah: Universiti Utara Malaysia Press.
- Mohomed Fuad Berawi. (2016). *Ekonometrik asas: Panduan penggunaan SAS*. Sintok, Kedah: Universiti Utara Malaysia Press.
- Mohd Aizat Abu Hassan, Mohd Faizal Rabbani, Mohamad Ekhwan Mohamad Shukor & Mohd Mastifino Abdul Majid. (2018). Sikap Guru Terhadap Perubahan dalam Sekolah di Malaysia: Teacher Attitudes Toward Change in Schools in Malaysia. *Management Research Journal*, 7, 188–196. <https://doi.org/10.37134/mrj.vol7.16.2018>
- Mohd Akhmarudi Mohd Yusoff, Siti Noor Ismail & Anis Salwa Abdullah. (2020). Kepimpinan transformasional, kepuasan kerja guru dan peranan iklim sekolah sebagai mediator. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 7(2), 1-11.
- Mohd Najib Abdul Ghafar. (1999). *Penyelidikan pendidikan*. Skudai, Johor Bahru: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohd Najib Abdul Ghafar. (2006). *Reka Bentuk Soal Selidik Pendidikan*. Skudai, Johor Bahru: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohd Nazri Abdul Rahman & Wan Nurul Baizura Wan Mohamad Noor. (2018). Pelaksanaan Kurikulum Standard Prasekolah Kebangsaan Semakan 2017: retrospeksi guru. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 5(3), 59–71.
- Mohd Nazri Mat Yasin & Aida Hanim A. Hamid. (2022). Amalan Gaya Komunikasi Pengetua Dan Hubungannya Terhadap Kepuasan Kerja Guru Sekolah Menengah Daerah Kinabatangan Sabah. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 4(1), 334–348. <https://doi.org/10.55057/jdpd.2022.4.1.26>
- Mohd Norakmar Omar, Siti Noor Ismail & Abd Latif Kasim. (2019). Hubungan kepimpinan teknologi pengetua dan efikasi sendiri guru. *JuPiDi: Jurnal kepimpinan pendidikan*, 6(4), 1-21.





- Mohd Shaladdin Muda, Noor Rohana Mansor & Mohd Yusri Ibrahim. (2017). Literature review on instructional leadership practice among principals in managing changes. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(12), 18-24. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v7-i12/3588>
- Mohd Shaladdin Muda, Noor Rohana Mansor & Mohd Yusri Ibrahim. (2017). Literature review on instructional leadership practice among principals in managing changes. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(12), 18-24. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v7-i12/3588>
- Mohd Yusof Ahmad. (2005). *Sejarah dan Kaedah Pendidikan Al-Quran*. Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya.
- Mohd Zainuddin Zakaria, Siti Noor Ismail, Yahya Don & Wan Rosni Wan Yakob. (2021). the Relationship Between Transformational Leadership and School Effectiveness in Ts25 Schools in Gua Musang Kelantan. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 6(42), 204-214. <https://doi.org/10.35631/ijepc.642016>
- Mok, S. S. (2010). *Pedagogi untuk pengajaran-pembelajaran*. Penerbitan Multimedia Sdn. Bhd.
- Mok, S. S. (2008). *Psikologi Pendidikan untuk Pengajaran & Pembelajaran*. Ipoh, Malaysia: Penerbitan Multimedia Sdn.
- Mokhtar, R., Amir, A., Chuan, C. C., Osman, S. A., & Omar, N. (2022). Portal Pembelajaran Digital Bagi Meningkatkan Penglibatan dan Motivasi Murid dalam Proses Pengajaran dan Pembelajaran. *Innovating Education for A Better Tomorrow*, 449.
- Moore, B. V. (1927). The May conference on leadership. *Personnel Journal*, 6(124), 50-74.
- Muhammad Abid Malik & Sameen Azmat. (2019). Leader and leadership: Historical development of the terms and critical review of literature. *Annals of the University of Craiova for Journalism, Communication and Management*, 5(1), 16-32.
- Muhammad Ismail Omar. (2016). *Analisis penyumbang terhadap amalan pengintegrasian ICT dalam kalangan guru sekolah rendah (IR)* (Tesis Sarjana). Universiti Pendidikan Sultan Idris.
- Muhammad Nur Asnawi Romly & Rosnah Ishak. (2021). Amalan Organisasi Pembelajaran Dan Hubungannya Dengan Kepimpinan Guru Sekolah Pedalaman (P1 & P2) Daerah Batang Padang, Perak. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 8(2), 13-24.
- Muhammad Saqib Khan, Irfanullah Khan, Qamar Afaq Qureshi, Hafiz Muhammad Ismail, Hamid Rauf, Abdul Latif & Muhammad Tahir. (2015). The styles of leadership: A critical review. *Public Policy and Administration Research*, 5(3), 87-92.





- Muhammad Safuan Sahak. (2022). Pengaruh Demografi dan Amalan Kemahiran PAK-21 oleh Guru Pelatih bagi Subjek Matematik semasa Pandemik COVID-19. *Jurnal Pendidikan Sains dan Matematik Malaysia*, 12(2), 65-81. <https://doi.org/10.37134/jpsmm.vol12.1.6.2022>
- Muhammad Zen. (2016). *Perancangan strategik dan prestasi organisasi: kesan budaya organisasi sebagai pembolehubah penyederhana dan inovasi pengurusan sebagai pembolehubah perantara di sektor awam* (Tesis Penyelidikan Doktor Falsafah). Sintok, Kedah: Universiti Utara Malaysia.
- Muhammad Zulazizi Mohd Nawawi & Azmil Hashim. (2020). Tahap kesediaan guru pendidikan islam di sekolah menengah yayasan islam kelantan terhadap multimedia dalam pengajian. *Sains Humanika*, 13(1), 1-10. <https://doi.org/10.11113/sh.v13n1.1678>
- Munian, S., & Shahizan Hasan. (2020). Hubungan Antara Kepimpinan Transformasi Guru Besar Dengan Komitmen Kerja Dalam Kalangan Guru Sekolah Rendah Di Daerah Kulim Bandar Baharu, Kedah. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 5(6), 136-150. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v5i6.434>
- Muniandy, S., & Mohamed Yusoff Mohd Nor. (2024). Amalan kepimpinan transformasional guru besar dan hubungannya dengan motivasi guru di sekolah kebangsaan daerah Bangsar, Kuala Lumpur. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 11(2), 63-76.
- Munohsamy, T. (2014). Integrasi teknologi maklumat dan komunikasi dalam pendidikan. *Journal IPA*, 7(23), 219-232.
- Murray, D., & Chua, S. (2015). What Is Leadership? *Leadership in Sport*, 8(1), 9–18. <https://doi.org/10.1108/eb054292>
- Nanjundeswaraswamy T. S., & Swamy, D. R. (2014). Leadership Styles. *Advances in Management*, 7(2), 57-62.
- Nasreen, A. (2019). The World of a School Principal: A Qualitative Study of Secondary School Principals' Selection, Capability, and Current Practices in the Province of Punjab. *Bulletin of Education and Research*, 41(2), 161–179.
- Nedovic, M., Sudaric, Z., Ma, D., & Ivankovic, M. A. (2013). Leadership Skills in Order To Increase Employee Efficiency. *European Scientific Journal*, 4(4), 85–90.
- Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (7th ed.). Pearson.
- Nguyen, D., Ng, D., Luo, W., & Mansor, S. (2022). Exploring the relationships between instructional leadership and teacher competences: Singapore primary school teachers' perceptions. *International journal of leadership in Education*, 25(6), 919-940.





- Nik Noraini Raja Abdullah & Noor Hisham Md Nawi. (2018). Kesiapan untuk Berubah Dalam Kalangan Guru Sekolah Rendah di Negeri Kelantan. *International Online Journal of Language, Communication, and Humanities*, 1(2), 40-59.
- Noornajihan Jaafar. (2019). Pengaruh efikasi sendiri terhadap kualiti guru Pendidikan Islam sebagai murabbi: Kajian di Sekolah Menengah Kebangsaan Malaysia. *Asia Pacific Journal of Educators and Education*, 34, 65-85. <https://doi.org/10.21315/apjee2019.34.4>
- Noor Asma Ismail & Mohamed Yusoff Mohd Nor. (2017). Tahap Kepimpinan Instruksional Dan Rekabentuk Instruksional Pengetua Di Sekolah-Sekolah Menengah Daerah Pendang, Kedah. *Jurnal Wacana Sarjana*, 1(1), 1–13. <https://spaj.ukm.my/jws/index.php/jws/article/view/51>
- Noor Zaliani Khozan & Azlin Norhaini Mansor. (2017). Gaya Kepimpinan Pengetua Dan Efikasi Guru Di Sebuah Sekolah Menengah Luar Bandar di Daerah Hulu Langat, Selangor. *Jurnal Wacana Sarjana*, 1(1).
- Nor Azni Abdul Aziz, Soaib Asimiran, Fooi, F. S., & Aminuddin Hassan. (2018). Principal Instructional Leadership and Teacher Readiness for Change to Implement School Based Assessment in Secondary Schools. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(12), 221–228. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v8-i12/5008>
- Noraazian Osman. (2018). *Amalan kepimpinan transformasi, komitmen organisasi dan organisasi pembelajaran di sekolah rendah yang mendapat anugerah tawaran baru di negeri perak* (Tesis Doktor Falsafah). Univesiti Pendidikan Sultan Idris.
- Noradilah Abdul Wahab, Najmi Muhammad & Mohd Sani Ismail. (2020). Analisis Keberkesanan Penggunaan ICT Dalam Mendepani Gelombang Revolusi Industri 4.0 Dalam Kalangan Pelajar Di Negeri Terengganu, Malaysia. *Asian People Journal (APJ)*, 3(1), 101–109. <https://doi.org/10.37231/apj.2020.3.1.149>
- Noraini Idris. (2010). *Penyelidikan dalam pendidikan*. McGraw Hill (Malaysia)
- Noraziyanah Md Jais & Aida Hanim A. Hamid. (2019). Amalan Kepimpinan Multidimensi Guru Besar Dan Hubungannya Dengan Komitmen Guru Program Transformasi Sekolah 2025 (Ts25). *International Journal of Modern Education*, 1(2), 13–26. <https://doi.org/10.35631/ijmoe.12002>
- Norazizah Che Mat, Muhammad Faizal A. Ghani, Norfariza Mohd Radzi & Mohd Nazri Che Jaafar. (2017). Keberkesanan Kepimpinan Untuk Keamanan Institusi Pendidikan Tinggi Majlis Amanah Rakyat. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 4(4), 12–26.
- Norazlin Mohd Rusdin & Siti Rahaimah Ali. (2019). Amalan Dan Cabaran Pelaksanaan Pembelajaran Abad Ke-21. *Proceedings of Islamic Civilization and Technology Management*, 2013–2025. <https://www.tatiuc.edu.my/assets/files/ICTM19-Papers/ICTM-09.pdf>





- Norazly Nordin & Juppri Bacotang. (2021). Issues and Trends the Usage Of Information And Communication Technology In Early Childhood Education. *Jurnal Pendidikan Awal Kanak-Kanak Kebangsaan*, 10(1), 99–107. <https://ejournal.upsi.edu.my/journal/JPAK>.<https://doi.org/10.37134/jpak.vol10.1.9.2021>
- Noraznira Ismail. (2017). *Hubungan kepimpinan instruksional dengan penerimaan persekitaran pembelajaran maya di sekolah-sekolah menengah daerah Kinta Selatan, Perak* (Tesis Doktor Falsafah). Tanjung Malim, Perak: Universiti Pendidikan Sultan Idris.
- Norhannan Ramli & Jamaliah Abdul Hamid. (2006). Gaya Kepimpinan Pengetua Wanita dan Hubungannya dengan Tahap Motivasi Guru Sekolah Menengah. *Jurnal Pendidikan*, 31, 53–69.
- Norhapizah Mohd Burhan & Suhanom Mohd Zaki. (2008). Pengaruh gaya kepimpinan di dalam organisasi: Hubungkait dengan pencapaian pelajar. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 6(1), 45–60.
- Normala Mehat, Norehan Abdullah & Kalthum Hassan. (2021). Hubungan Antara Beban Tugas Dan Tahap Kesejahteraan Guru Wanita. *Islamic Studies and Social Sciences Research (IJEISR)*, 6(1), 2550–1461.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Norzhaahirah Abdullah. (2022). *Amalan Kepimpinan Autokratik Pengetua dan Hubungannya dengan Kepuasan Kerja Guru Di Sekolah Menengah Daerah Jempol, Negeri Sembilan* (Tesis Sarjana). Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Nur Fazlin Fadzil & Jamalullail Abdul Wahab. (2020). Kepimpinan Demokratif Pengetua dan Integriti Guru Di Sekolah-sekolah Menengah Zon Semenyih. *International Journal of Education and Pedagogy*, 2(3), 89.
- Nur Hawa Hanis Abdullah & Ghazali Darusalam. (2018). Kesiediaan Guru Melaksanakan Kemahiran Berfikir Aras Tinggi Dalam Pengajaran. *Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik*, 6(3), 22–31.
- Nur Hazirah Hairia'an & Masayu Dzainudin. (2020). Pengajaran dan pemudahcaraan dalam talian semasa perintah kawalan pergerakan: Online teaching and learning for the period of movement control order. *Jurnal Pendidikan Awal Kanak-kanak Kebangsaan*, 9, 18-28.
- Nurul Hidayah Liew Abdullah & Sofiatul Aqirah Ahmad. (2023). Gaya Kepimpinan di Institusi Pendidikan Teknikal dan Vokasional Abad Ke-21: Ke Arah Kelestarian Pendidikan. *Journal of TVET and Technology Review*, 1(1), 22-29.
- Nurlaili Abd Wahab & Mohd Yusof Abdullah. (2019). Hubungan gaya kepimpinan dan pengurusan kerja guru besar dengan kepuasan kerja guru Sekolah Agama Kerajaan Johor. *Jurnal Ilmi*, 8(1), 136-150.





- Nurshahira Ibrahim, Azman Ismail, Norazila Mat & Erhan, T. (2023). Relationship Between Transformational Leadership and Employees' Creativity with Psychological Empowerment as Mediator. *The South East Asian Journal of Management*, 17(2), 1–25. <https://doi.org/10.21002/seam.v17i2.1321>
- Nurshahira Ibrahim, Rasyad Afif Ibrahim, Sakinatul Raadiyah Abdullah, Ramlan Mustapha & Lokman Abdul Rasol. (2021). Gaya Kepimpinan Transformasi Islam Berdasarkan Perbezaan Kumpulan Jawatan: Islamic Transformation Leadership Style Based on Differences In Job Groups. *Online Journal of Research in Islamic Studies*, 8(2), 19-31.
- Nyokabi, M. S., K'Aol, P. G. O., & Njenga, D. K. (2017). Effect of Idealized Influence and Inspirational Motivation of the CEO on Performance in the Private Sector in Kenya. *American Journal of Leadership and Governance*, 1(2), 17–38. <https://doi.org/10.47672/ajlg.304>
- O'Neal, L. T. J., Gibson, P., & Cotten, S. R. (2017). Elementary School Teachers' Beliefs about the Role of Technology in 21st-Century Teaching and Learning. *Computers in the Schools*, 34(3), 192–206. <https://doi.org/10.1080/07380569.2017.1347443>
- Pacaol, N. (2021). Teacher' S Workload Intensification: a Qualitative Case Study of. *International Online Journal of Education and Teaching*, 8(1), 43-60.
- Pannell, S., & Sergi-McBrayer, J. (2020). An Examination of the Impact of Educational Leadership Field Experience Structure on Instructional Leadership Preparedness. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 15(1), 92-106.
- Pasovska, S., & Miceski, T. (2018). The Impact of Transformational Leadership In Improvement Of The Organizational Capability. *International Journal for Innovation Education and Research*, 6(2), 235–246. <https://doi.org/10.31686/ijer.vol6.iss2.957>
- Peng, J., Li, M., Wang, Z., & Lin, Y. (2021). Transformational Leadership and Employees' Reactions to Organizational Change: Evidence from a Meta-Analysis. *Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), 369–397. <https://doi.org/10.1177/0021886320920366>
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2006). The content validity index: are you sure you know what's being reported? Critique and recommendations. *Research in nursing & health*, 29(5), 489-497. <https://doi.org/10.1002/nur.20147>
- Prami, A. A. A., & Puri, D. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Laissez Faire Terhadap Komitmen Organisasi Pada Karyawan Di BPPT (Badan Pengkajian Penerapan Teknologi) Bali. *Jurnal Psikologi Udayana*, e-ISSN: 26544024; p-ISSN: 2354 5607, 1–7.



- Prastiawan, A., Gunawan, I., Putra, A. P., Dewantoro, D. A., Cholifah, P. S., Nuraini, N. L. S., ... & Surahman, E. (2020). School leadership skills in educational institutions. In *6th International Conference on Education and Technology (ICET 2020)* (pp. 438-441). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201204.085>
- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). Effect of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on organizational citizenship behavior. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 9, 61-69.
- Quah, W. B., & Jamilah Ishak. (2017). Pengurusan Dan Pentadbiran, Kriteria Kecemerlangan Dan Hubungannya Dengan Kesediaan Untuk Berubah Staf Kolej Komuniti Sungai Petani. *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship Hotel & Katering*, 3(77), 168-180.
- Qusayla Abd Razak, Piaw, C. Y., & Sumintono, B. (2021). Cabaran Kepimpinan Instruksional Guru Besar Sekolah Rendah Di Bandar Dan Luar Bandar Di Sandakan, Sabah. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 8(4), 1-19.
- Rafeah Abdul Rahman. (2018). *Hubungan Amalan Kepimpinan Transformasi Pengetua Dengan Motivasi Guru Sekolah Menengah Kebangsaan daerah Seremban Negeri Sembilan* (Tesis Sarjana). Universiti Pendidikan Sultan Idris.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions Of Transformational Leadership: Conceptual And Empirical Extensions. *Leadership Quarterly*, 15(3), 329-354. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2004.02.009>
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change Readiness: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 39(1), 110-135. <https://doi.org/10.1177/0149206312457417>
- Rahi, S. (2017). Research Design and Methods: A Systematic Review of Research Paradigms, Sampling Issues and Instruments Development. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 06(02). <https://doi.org/10.4172/2162-6359.1000403>
- Rajagani, V. A. (2021). *Pengaruh Kepimpinan Transformasional, Transaksional Dan Budaya Organisasi Terhadap Pelan Penggantian Di Kementerian Pendidikan Malaysia* (Tesis Doktor Falsafah). Tanjung Malim, Perak: Universiti Pendidikan Sultan Idris.
- Rajani, M., Nigam, S., & Upadhyay, A. (2023). A Study on Impact of “Intellectual Stimulation Dimension of Transformational Leadership” on Employee Job Satisfaction. July. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.20082.07368>
- Rajoo, C., & Mohd Isa Hamzah. (2019). Amalan Kepimpinan Transformasional Dengan Motivasi Kerja Guru Di Sekolah Tamil. *Proceeding: International Conference on Humanities, Education and Society (ICHES 2019)*, Seri Pacific Hotel, Kuala Lumpur, Malaysia



- Rashidah Othman, Mohd Izham & Mohamed Yusoff. (2022). Amalan Kepimpinan Instruksional Guru Besar Dan Hubungannya Dengan Motivasi Guru Sekolah Rendah. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 4(1), 1–12. <https://doi.org/10.55057/jdpd.2022.4.1.1>
- Robert, V., & Vandenberghe, C. (2021). Laissez-Faire Leadership and Affective Commitment: the Roles of Leader-Member Exchange and Subordinate Relational Self-concept. *Journal of Business and Psychology*, 36(4), 533–551. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09700-9>
- Rodrigues, H. P. C., & Lima, J. A. D. (2024). Instructional leadership and student achievement: school leaders' perspectives. *International Journal of Leadership in Education*, 27(2), 360-384. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1869312>
- Rodzimah Mohd Rodzi. (2016). *Kepimpinan instruksional dan hubungannya dengan amalan pembelajaran profesional di sekolah berprestasi tinggi negeri Selangor* (Tesis Doktof Falsafah). Tanjung Malim, Perak: Universiti Pendidikan Sultan Idris.
- Roflin, E., & Liberty, I. A. (2021). *Populasi, Sampel, Variabel dalam penelitian kedokteran*. Penerbit NEM.
- Rohaida Mazlan & Zamri Mahamod. (2016). Faktor-faktor yang mempengaruhi kesediaan guru Bahasa Melayu melaksanakan Kajian Pengajaran. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 41(2), 173-182.
- Romzi Ationg, Azlan Syafie Abdullah @ Raymond Majumah, Anna Lynn Abu Bakar, Nurul Ain Zulhaimi, Nurulasyikin Muda, Irma Wani Othman & Abang Mohd Razif Abang Muis. (2021). Memahami Kepemimpinan Sebagai Elemen Penting Dalam Sektor Pendidikan Berasaskan Tinjauan Literatur. *Journal of Islamic, Social, Economics and Development (JISED)*, 6(38), 1-10.
- Ronquillo, J. C. (2011). Servant, Transformational and Transactional Leadership. in K. A. Agard. (Pnyt.). *Leadership in nonprofit organizations: A reference handbook* (ms. 345-353). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ronquillo, J. C., Hein, W. E., & Carpenter, H. L. (2012). Reviewing the literature on leadership in nonprofit organizations. *Human Resource Management in the Nonprofit Sector: Passion, Purpose and Professionalism, January 2012*, 97–116. <https://doi.org/10.4337/9780857937308.00011>
- Rosari, R. (2019). Leadership Definitions Applications for Lecturers' Leadership Development. *Journal of Leadership in Organizations*, 1(1), 17–28. <https://doi.org/10.22146/jlo.42965>
- Roslizam Hassan, Jamilah Ahmad & Yusof Boon. (2018). Instructional leadership in Malaysia. *International Journal of Engineering and Technology (UAE)*, 7(3.30 Special Issue 30), 424–432. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i3.30.18346>





- Rosnah Abdullah, Mohamad Yusoff Mohd Nor & Azlin Norhaini Binti Mansor. (2018). Gaya Kepimpinan Guru Besar Dan Efikasi Guru Di Sekolah Kebangsaan Taman Semarak, Nilai, Negeri Sembilan. *Jurnal Wacana Sarjana*, 2(1), 1–11.
- Rosnarizah Abdul Halim & Hussein Ahmad. (2015). Kepemimpinan Distributif, Faktor Kontekstual dan Efikasi Kendiri Guru di Malaysia. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 2(4), 47 –61
- Rouch, D. A., Policy, C., Group, S., & Policy, C. (2019). *Addressing serious problems with Australia's Migration Act 1958: inhuman treatment of onshore asylum seekers and criminal offenders (deportation) and increased visa English language proficiency requirements*. Clarendon Policy & Strategy Group.
- Rozila Md Yusof & Jamalullail Abdul Wahab. (2019). Principal'S Instructional Leadership and Its Relation To Teachers' Commitment in High Performance Schools (HPS) in Seremban District. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 4(33), 107–121. <https://doi.org/10.35631/ijepc.433009>
- Rozita Ibrahim, Muhammad Rahimi Hasan & Bahiyah Abdul Hamid. (2018). Takrif kepimpinan, Ciri-ciri pemimpin dan motivasi untuk memimpin menurut sudut pandang pemimpin wanita akar umbi. *Jurnal Pengajian Umum Asia Tenggara*, 19(1), 28-42.
- Safiek Mokhlis. (2019). Kepimpinan Guru Besar dalam Pelaksanaan Pendidikan Abad Ke-21: Satu Kajian Preliminari. *Attarbawiy: Malaysian Online Journal of Education*, 3(2), 11-21. <https://doi.org/10.53840/attarbawiy.v3i2.30>
- Sagathevan, B., & Mohd Izham Mohd Hamzah. (2022). Amalan Kepimpinan Transformasional Guru Besar Dan Kepuasan Kerja Guru Di Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 4(1), 169-185.
- Saiful Adli Ab Rahim, Muhammad Faizal A. Ghani, Harris Shah Abd Hamid, Norhanida Samsudin, Zawawi Ismail & Mohd Akhmarudi Mohd Yusof. (2021). Cabaran pelaksanaan program pembangunan profesionalisme pemimpin guru sekolah berprestasi tinggi. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 8(2), 25-40.
- Salwati Shafee, Zuraidah Abdullah & Ghavifekr, S. (2019). Peranan Amalan Bimbingan dalam Meningkatkan Pembelajaran Professional Guru. *Journal Kepimpinan Pendidikan*, 6(1), 1–26.
- Sareen, S. (2019). Attitude of School Teachers Towards ICT In Relation to Their Perceived Self Efficacy In ICT. *Research and Reflections on Education*, 17(4), 1–8.
- Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). Building A Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(2), 145–158. <https://doi.org/10.1177/1548051808324100>



Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. D. (2007). Research methods. *Business Students 4th edition Pearson Education Limited, England*, 6(3), 1-268.

Savarimuthu, J. (2004). *Tahap penggunaan Teknologi Maklumat dan Komunikasi (ICT) sebagai alat bantu mengajar di kalangan guru matematik semasa pengajaran dan pembelajaran matematik disekolah menengah Daerah Batang Padang, Perak* (Tesis Doktor Falsafah). Universiti Pendidikan Sultan Idris.

Sehar, S., & Alwi, K. K. (2019). Impact of Head Teacher's Leadership Style on Teacher's Job Satisfaction and Work Motivation. *Journal of Business Strategies*, 13(1), 1–18. [https://doi.org/10.29270/jbs.13.1\(2019\).043](https://doi.org/10.29270/jbs.13.1(2019).043)

Sekaran, U. (2000). *Research methods for business*. John Wiley & Sons, New York

Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (4th ed.). John Wiley & Sons, New York.

Semerci, A., & Aydın, M. K. (2018). Examining High School Teachers' Attitudes towards ICT Use in Education. *International Journal of Progressive Education*, 14(2), 93–105. <https://doi.org/10.29329/ijpe.2018.139.7>

Sethuraman, K., & Suresh, J. (2014). Effective Leadership Styles. *International Business Research*, 7(9), 165–172. <https://doi.org/10.5539/ibr.v7n9p165>

Shah Rulbani Zakaria, Mohd Isa Hamzah & Khadijah Abdul Razak. (2017). Penggunaan ICT dalam Pengajaran dan Pembelajaran Pensyarah Pendidikan Islam di Politeknik Zon Selatan. *Tinta Artikulasi Membina Ummah*, 3(1), 29–41.

Sharifah Nor Puteh & Kamarul Azman Abd Salam. (2011). Tahap kesediaan penggunaan ICT dalam pengajaran dan kesannya terhadap hasil kerja dan tingkah laku murid prasekolah. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 36(1), 25-34.

Shava, G. N., & Tlou, F. N. (2018). Distributed Leadership in Education, Contemporary Issues In Educational Leadership. *African Educational Research Journal*, 6(4), 279–287. <https://doi.org/10.30918/aerj.64.18.097>

Shukla, S. (2020). Concept of Population and Sample. *How to Write a Research Paper*, June, 1–6.

Sia, G. C., Aida Hanim A. Hamid & Norasmah Othman. (2022). Hubungan kepemimpinan transformasional pengetua dan kepuasan kerja guru sekolah tinggi persendirian cina di negeri Johor. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 4(1), 56–69.

Siddiqui, S., & Ahamed, M. M. (2020). Teachers' Roles Beyond and Within the Context: An Ever-Changing Concept. *Arab World English Journal*, 11(1), 282–296. <https://doi.org/10.24093/awej/vol11no1.21>

Sidek Mohd Noah. (2002). *Reka bentuk penyelidikan: Falsafah, teori dan praktis*. Serdang, Selangor: Penerbit Universiti Putra Malaysia.

Sinulingga, A., Suprayitno & Pertiwi, D. (2018). Relationship of Headmaster's Leadership, School Culture, And Teacher's Work Motivation To Professionalism of Sport Teacher In Serdang Bedagai. *3rd Annual International Seminar on Transformative Education and Educational Leadership (AISTEEL 2018)* (pp. 36-39). Atlantis Press.

Sinulingga, A., Suprayitno, D., & Pertiwi, D. (2018). Relationship of Headmaster's Leadership, School Culture, And Teacher's Work Motivation to Professionalism of Sport Teacher In Serdang Bedagai, *In 3rd Annual International Seminar on Transformative Education and Educational Leadership (AISTEEL 2018)* (pp. 36-39). Atlantis Press.

Siraj, I., Arancibia, V., & Barón, J. (2022). *The Role of Management, Leadership, and Monitoring in Producing Quality Learning Outcomes in Early Childhood Education*. Diakses daripada elibrary.worldbank.org

Şişman, M. (2016). Factors Related to Instructional Leadership Perception And Effect Of Instructional Leadership On Organizational Variables: A Meta-Analysis. *Kuram ve Uygulamada Egitim Bilimleri*, 16(5), 1761–1787. <https://doi.org/10.12738/estp.2016.5.0172>

Siti Hajar Halili & Suguneswary, S. (2016). Penerimaan Guru Terhadap Penggunaan Teknologi Maklumat Dan Komunikasi Berasaskan Model Tam Dalam Pengajaran Mata Pelajaran Bahasa Tamil. *Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik*, 4(2), 31–41.

Siti Noor Ismail, Yahya Don, Fauzi Husin & Rozalina Khalid. (2018). Instructional Leadership And Teachers' Functional Competency Across The 21st Century Learning. *International Journal of Instruction*, 11(3), 135–152. <https://doi.org/10.12973/iji.2018.11310a>

Siti Saleha Samsuri & Azman Safii. (2023). Kajian Amalan Terbaik Kepimpinan Instruksional Pengetua Sebuah Sekolah Program TS25 Kohort 2. *International Journal of Educational Research On Andragogy And Pedagogy*, 1(1), 62-70.

Sliwka, A., Klopsch, B., Beigel, J., & Tung, L. (2024). Transformational leadership for deeper learning: shaping innovative school practices for enhanced learning. *Journal of Educational Administration*, 62(1), 103-121.

Stodgill, R. M. (1950). Leadership, membership, and organization. *Psychological Bulletin*, 47(1), 1–14. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19586159>.

Subban, S. S., Nor Asiah Mohamd@Razak, Habibah Ab. Jalil & Ismi Arif Ismail. (2022). Pelaksanaan e-pembelajaran dalam persekitaran sosial dan budaya di sekolah transformasi (TS25) di Malaysia. *Innovative Teaching and Learning Journal*, 6(1), 32-51. <https://doi.org/10.11113/itlj.v6.89>

- Sugianingrat, I. A. P. W., Widyawati, S. R., da Costa, C. A. D. J., Ximenes, M., Piedade, S. D. R., & Sarmawa, W. G. (2019). The employee engagement and OCB as mediating on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2), 319-339. <http://dx.doi.org/10.1108/IJPPM-03-2018-0124>
- Suhailie Yaacob. (2019). Pengaruh Gaya Kepimpinan Ke Atas Prestasi Institusi Pengajian Tinggi Swasta. *Jurnal Sultan Alauddin Sulaiman Shah*, 6, 167–184.
- Suhaimi Kamarudin & Muhamad Suhaimi Taat. (2020). Pengaruh Faktor-faktor Tekanan Kerja dalam kalangan Guru di Sekolah Menengah: Satu Analisis Persamaan Struktur (SEM-PLS). *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 5(11), 104–115. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v5i11.544>
- Sukarmin, S., & Sin, I. (2022). The Influence of Principal Instructional Leadership Behaviour on the Organisational Commitment of Junior High School Teachers in Surakarta. *Malaysian Journal of Learning and Instruction*, 19(2), 69–95. <https://doi.org/10.32890/mjli2022.19.2.3>
- Sulaiman Shamsuri. (2004). *Research Methods for the Social Sciences: Made Simple*. Klang, Selangor: DSS Publishing Enterprise.
- Sultana, U, S., Mohd Ridzuan Darun & Yao, L. (2015). Transactional or Transformational Leadership: Which works best for now? *International Journal of Industrial Management (IJIM)*, 1(June), 1–8.
- Suntik Tuin, Syed Ismail Syed Mohamad, & Rosmah Ishak. (2021). Gaya Kepimpinan Utama dan Perbezaan Persepsi Dalam Kalangan Pengetua Sekolah Pedalaman Sabah. *Management Research Journal*, 10(1), 137–143. <https://doi.org/10.37134/mrj.vol10.1.10.2021>
- Suriana Ismail. (2012). *Kesediaan Guru Terhadap Pelaksanaan Mata Pelajaran Rekabentuk Dan Teknologi (RBT) Sekolah Rendah Di Malaysia*. Universiti Tun Hussein Onn Malaysia.
- Surayati Zainal & Mohd Yusof Abdullah. (2022). Program transformasi sekolah 2025 (TS25): hubungan amalan kepimpinan transformasional pengetua dan guru besar dengan kepuasan kerja guru sekolah kohort 1 zon selatan. *Jurnal Kesidang*, 7(1), 224-236.
- Syahrudin, S. (2019). Headmaster Management to Improve Teacher Performance in Singkawang Senior High Schools. *Journal of Education, Teaching and Learning*, 4(2), 305-308.
- Syahrir Husain & Mohd Khairuddin Abdullah. (2023). Pengaruh Kepimpinan Instruksional Guru Besar dan Kepuasan Kerja Guru dengan Kualiti Kerja Guru. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 8(4), e001915-e001915. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v8i4.1915>

- Syakirin Saulani. (2021). Tahap Pematuhan Standard 1 SKPMg2 dalam kalangan Guru Besar Terhadap Motivasi Guru di Negeri Johor. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 6(6), 157–168. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v6i6.824>
- Syed Kamaruzaman Syed Ali, Mohd Faithal Haji Hassan, & Habib Mat Som. (2017). Tekanan Dan Kepuasan Kerja Dalam Kalangan Guru Pendidikan Jasmani. *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship (GBSE)*, 1(1), 122–135.
- Szeto, E. (2021). How Do Principals' Practices Reflect Democratic Leadership For Inclusion In Diverse School Settings? A Hong Kong Case Study. *Educational Management Administration and Leadership*, 49(3), 471–492. <https://doi.org/10.1177/1741143220915922>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics* (5th ed.). New York: Allyn and Bacon.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (1996). *Using Multivariate Statistics* (3rd ed.). New York: Harper Collins.
- Teharaja, A. M., & Aida Hanim A. Hamid. (2021). Hubungan antara amalan kepimpinan transformasi guru besar dan komitmen guru sekolah Tamil di daerah Klang, Selangor. *International Journal of Education and Pedagogy*, 3(1), 49-70.
- Unyit, A. A., & Mohd Izham Mohd Hamzah. (2023). Amalan Kepimpinan Instruksional Guru Besar dengan Komitmen Guru Sekolah Rendah di Daerah Kapit. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 8(4), e002161-e002161.
- Valckx, J., Vanderlinde, R., & Devos, G. (2020). Departmental PLCs in secondary schools: the importance of transformational leadership, teacher autonomy, and teachers' self-efficacy. *Educational Studies*, 46(3), 282-301. <https://doi.org/10.1080/03055698.2019.1584851>
- Velayudhan, A., & Veeran, L. P. (2013). *Kepuasan kerja dan penyempurnaan sendiri dalam kalangan guru sekolah rendah* (Tesis Doktor Falsafah). Tanjung Malim, Perak: Fakulti Pendidikan dan Pembangunan Manusia, Universiti Pendidikan Sultan Idris.
- Vhyshnavi & Khairul Azhar Jamaludin. (2021). Tahap Kesiediaan Dan Sikap Guru Terhadap Perubahan Yang Berlaku Dalam Sistem Pendidikan. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 3(3), 461-475.
- Wahyudi, R., Zuraida, R., & Pangestu, F. (2018). Workload and Job Satisfaction Analysis As the Basis of Work System Improvement. *Social Economics and Ecology International Journal (SEELJ)*, 2(2), 74-80

- Wahyuni, N. P. D., Purwandari, D. A., & Syah, T. Y. R. (2020). Transactional leadership, motivation and employee performance. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 3(5), 156-161.
- Walsh, M. M., & Arnold, K. A. (2020). The bright and dark sides of employee mindfulness: Leadership style and employee well-being. *Stress and Health*, 36(3), 287-298. <https://doi.org/10.1002/smi.2926>
- Wan Noor Adzmin & Saira Baba. (2017). Amalan Kepemimpinan Kolaboratif Dalam Kalangan Pemimpin Instruksional Di Sekolah Rendah. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 4(3), 14–25.
- Wang, T., Olivier, D. F., & Chen, P. (2023). Creating individual and organizational readiness for change: conceptualization of system readiness for change in school education. *International Journal of Leadership in Education*, 26(6), 1037-1061. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1818131>
- Wang, Z., Liu, Y., & Liu, S. (2019). Authoritarian Leadership and Task Performance: The Effects Of Leader-Member Exchange And Dependence On Leader. *Frontiers of Business Research in China*, 13(1). <https://doi.org/10.1186/s11782-019-0066-x>
- Wardhani, D. T. (2012). Burnout di kalangan guru pendidikan luar biasa di Kota Bandung. *Jurnal Psikologi Undip*, 11, 73-82.
- Wen, T. B., Theresa, C. F. H., Kelana, B. W. Y., Rafidah Othman & Syed, O. R. (2019). Leadership Styles in Influencing Employees' Job Performances. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(9), 55–65. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v9-i9/6269>
- Wenzel, K., & Babbie, E. (1994). The Practice of Social Research. *Teaching Sociology*, 22(1), 126. <https://doi.org/10.2307/1318620>
- Williams, W. E. (2018). Abstract Principal Leadership Style, Teacher Motivation, and Teacher Retention. *ProQuest*, 10980818, 1–130.
- Wisse, B., & Sleebos, E. (2016). When Change Causes Stress: Effects of Self-construal and Change Consequences. *Journal of Business and Psychology*, 31(2), 249–264. <https://doi.org/10.1007/s10869-015-9411-z>
- Wong, B. C., & Thien, L. M. (2020). Principal Transformational Leadership And Teacher Self-Efficiency: An Empirical Study In Chinese Independent High School In Pulau Pinang, Malaysia. *Asia Pacific Journal of Educators and Education*, 35(2), 17–37. <https://doi.org/10.21315/apjee2020.35.2.2>
- Wyllie, T. M. (2020). *Classical Leadership Theoretical Constructs, The Comparison* (Tesis Doktor Flasafah). UNICAF University
- Yin, G., & Mohd Izham Mohd Hamzah. (2023). Amalan Kepimpinan Transformasional Guru Besar dan Efikasi Kendiri Guru SJKC. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 8(3), e002188-e002188.

- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management perspectives*, 26(4), 66-85. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>
- Yuwono, T., Wiyono, N., Asbari, M., Novitasari, D., & Silitonga, N. (2020). Analisis Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan Transformasional dan Kesiapan untuk Berubah terhadap Kinerja Karyawan Wanita di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 5(3), 615–632.
- Zainab Ahmad, Nor Haizan Hamid, Zaiton Mat Non & Noor Haniza Hashim. (2023). The Level Of Student Outcome Among Asnaf Families Through The School Transformation Program. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 8 (50), 587-601. <https://doi.org/10.35631/IJEPC.850042>
- Zainal Mat Saat. (2018). *Analisis Data*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Pustaka
- Zaliza Md Yasin & Mohd Izham Mohd Hamzah. (2018). Amalan kepimpinan instruksional pengetua dan hubungannya dengan komitmen guru di sekolah menengah Daerah Seremban, Negeri Sembilan. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 31(1), 25-44.
- Zeinabadi, H., Kouhsari, M., & Gurr, D. (2023). Exploring instructional leadership in Iranian primary schools: Perspective of successful principals. *International Journal of Leadership in Education*, 26(5), 819-836.
- Zimmerman, B. J. (2006). Development and Adaptation of Expertise: The Role of Self-Regulatory Processes and Beliefs. Dlm: K. A. Ericsson, N. Charness, P. J. Feltovich, & R. R. Hoffman (Pnyt.). *The Cambridge handbook of expertise and expert performance* (ms. 705–722). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511816796.039>
- Zhang, J. (2023). Exploring the Impact of Transformational School Leadership on Teacher Job Satisfaction. *International Journal of Education and Humanities*, 8(1), 39-42. <https://doi.org/10.54097/ijeh.v8i1.6875>
- Zunaida Zakaria, Abdul Razaq Ahmad & Mohd. Mahzan Awang (2015). Kurikulum Standard Sekolah Rendah (KSSR) Mata Pelajaran Sejarah: Pelaksanaan Dan Cabaran. *7th International Seminar on Regional Education 1*, 435–445.
- Zuraini Bakri. (2018). Persepsi Guru Terhadap Kesan Pelaksanaan PAK21 dalam TS25 ke atas Kualiti Pedagogi Guru dan Pembelajaran Murid di SMK Durian Tunggal, Melaka. *Transformasi Dan Pembangunan Pendidikan Di Malaysia*, 65.

BORANG SOAL SELIDIK

No. Bilangan

--	--	--

**BORANG SOAL SELIDIK****TAJUK KAJIAN**

**PENGARUH GAYA KEPIMPINAN PENGETUA
TERHADAP KESEDIAAN PERUBAHAN
GURU-GURU SEKOLAH MENENGAH TS25
DI DAERAH BATANG PADANG, PERAK**

**OLEH
NURUL ASYIKIN BINTI ABDUL WAHID
2023**

Kajian ini adalah bertujuan untuk mengumpul maklumat bagi mengenal pasti pengaruh gaya kepimpinan pengetua terhadap kesediaan perubahan guru-guru sekolah menengah TS25 di daerah Batang Padang, Perak. Segala maklumat yang dikumpulkan akan **dirahsiakan** dan maklumat tersebut digunakan untuk tujuan **kajian ini semata-mata**. Kerjasama tuan/puan amat saya hargai dan didahulukan dengan ucapan terima kasih.

Soal selidik ini mengandungi empat bahagian iaitu :

- | | | |
|------------|---|---|
| BAHAGIAN A | : | Demografi Responden |
| BAHAGIAN B | : | Gaya Kepimpinan Pengetua (Transformasional) |
| BAHAGIAN C | : | Gaya Kepimpinan Pengetua (Instruksional) |
| BAHAGIAN D | : | Kesediaan Perubahan Guru |

Sila jawab **SEMUA** soalan dengan jujur bagi memastikan kejituan kajian ini.

~ TERIMA KASIH ~

BAHAGIAN A – DEMOGRAFI RESPONDEN

Sila **BULATKAN** jawapan dalam ruangan yang berkaitan.

- | | | | | |
|----|--|---|----------------------|-------|
| 1. | Jantina | : | Lelaki | (1) |
| | | | Perempuan | (2) |
| 2. | Umur | : | 20 – 25 tahun | (1) |
| | | | 26 – 30 tahun | (2) |
| | | | 31 – 35 tahun | (3) |
| | | | 36 – 40 tahun | (4) |
| | | | 41 – 45 tahun | (5) |
| | | | 46 tahun dan ke atas | (6) |
| 3. | Kelayakan Akademik | : | Ijazah Sarjana Muda | (1) |
| | | | Sarjana | (2) |
| | | | Kedoktoran (PhD) | (3) |
| 4. | Pengalaman Mengajar | : | Kurang dari 1 tahun | (1) |
| | | | 1 – 5 tahun | (2) |
| | | | 6 – 10 tahun | (3) |
| | | | 11 – 15 tahun | (4) |
| | | | 16 tahun dan ke atas | (5) |
| 5. | Tempoh Berkhidmat di Sekolah Semasa | : | Kurang dari 1 tahun | (1) |
| | | | 1 – 5 tahun | (2) |
| | | | 6 – 10 tahun | (3) |
| | | | 11 – 15 tahun | (4) |
| | | | 16 tahun dan ke atas | (5) |
| 6. | Pengalaman Berkhidmat dengan Pengetua Semasa | : | Kurang dari 1 tahun | (1) |
| | | | 1 – 2 tahun | (2) |
| | | | 3 – 5 tahun | (3) |
| | | | 6 tahun dan ke atas | (4) |

BAHAGIAN B – GAYA KEPIMPINAN PENGETUA (TRANSFORMASIONAL)

Dengan merujuk kepada skala di bawah, sila **BULATKAN** pernyataan tuan/puan yang paling sesuai tentang gaya kepimpinan pengetua berdasarkan skala berikut :

- 1 - Tidak Pernah
- 2 - Sekali-sekala
- 3 - Kadang-kadang
- 4 - Agak Kerap
- 5 - Seringkali

Bil.	Item	Skala				
PENGARUH IDEAL						
1	Pengetua memberikan kata-kata pujian jika guru-guru dapat melaksanakan tugas dengan baik.	1	2	3	4	5
2	Pengetua memberikan ganjaran apabila guru-guru memenuhi jangkaan yang diharapkan.	1	2	3	4	5
3	Saya menanam rasa bangga dalam hati apabila dikaitkan dengan beliau.	1	2	3	4	5
4	Pengetua menampilkan ciri-ciri kuasa.	1	2	3	4	5
5	Pengetua menampilkan ciri-ciri keyakinan.	1	2	3	4	5
MOTIVASI INSPIRASI						
6	Pengetua menyatakan tentang masa hadapan dengan pandangan optimistik.	1	2	3	4	5
7	Pengetua membuat guru-guru mempunyai motivasi yang tinggi.	1	2	3	4	5
8	Pengetua memperlihatkan keyakinan diri yang tinggi dalam menggunakan kuasa beliau menggerakkan guru-guru ke arah visi bersama.	1	2	3	4	5
9	Pengetua memperlihatkan keyakinan diri yang tinggi dalam menggunakan kuasa beliau menggerakkan guru-guru ke arah matlamat bersama.	1	2	3	4	5

Bil.	Item	Skala				
		1	2	3	4	5
10	Pengetua menyatakan keyakinan bahawa matlamat boleh dicapai.	1	2	3	4	5
RANGSANGAN INTELEK						
11	Pengetua mendorong guru-guru agar berusaha menambah pengetahuan baharu.	1	2	3	4	5
12	Pengetua membimbing guru-guru dalam menghadapi cabaran perubahan yang berlaku dalam pendidikan.	1	2	3	4	5
13	Pengetua menggalakkan guru-guru memberikan sebarang pendapat dalam perbincangan.	1	2	3	4	5
14	Pengetua mendorong guru-guru melakukan perubahan yang bersifat lebih kreatif.	1	2	3	4	5
15	Pengetua mendorong guru-guru melakukan perubahan yang bersifat lebih inovatif.	1	2	3	4	5
PERTIMBANGAN INDIVIDU						
16	Pengetua memberi keutamaan kepada keperluan guru-guru.	1	2	3	4	5
17	Pengetua memberi keutamaan kepada minat guru-guru.	1	2	3	4	5
18	Pengetua memberi ruang kepada guru-guru mempersoalkan idea-idea beliau.	1	2	3	4	5
19	Pengetua mempercayai guru-guru untuk membuat keputusan.	1	2	3	4	5
20	Pengetua merupakan pendengar yang baik.	1	2	3	4	5

**BAHAGIAN C – GAYA KEPIMPINAN PENGETUA (INSTRUKSIONAL)**

Dengan merujuk kepada skala di bawah, sila **BULATKAN** pernyataan tuan/puan yang paling sesuai tentang gaya kepimpinan pengetua berdasarkan skala berikut :

- 1 - Tidak Pernah
 2 - Sekali-sekala
 3 - Kadang-kadang
 4 - Agak Kerap
 5 - Seringkali

Bil.	Item	Skala				
MENETAPKAN MISI						
1.	Pengetua merangka matlamat sekolah berdasarkan kemampuan guru.	1	2	3	4	5
2.	Pengetua merangka matlamat sekolah berdasarkan sumber yang ada.	1	2	3	4	5
3.	Pengetua menjelaskan matlamat sekolah kepada seluruh komuniti sekolah (guru, ibu bapa dan murid)	1	2	3	4	5
4.	Pengetua memastikan aktiviti-aktiviti kursus dalam perkhidmatan yang disertai sejajar dengan matlamat sekolah.	1	2	3	4	5
5.	Pengetua memberi tumpuan kepada pencapaian matlamat yang telah ditetapkan.	1	2	3	4	5
MENGURUS PROGRAM INSTRUKSIONAL						
6.	Pengetua memastikan guru-guru memberi keutamaan kepada pengajaran di bilik darjah selaras dengan matlamat sekolah.	1	2	3	4	5
7.	Pengetua membuat pencerapan terhadap pengajaran guru di bilik darjah secara tidak formal (dijalankan sekurang-kurangnya 5 minit tanpa diberi maklum balas atau penilaian bertulis).	1	2	3	4	5
8.	Pengetua berbincang dengan guru-guru secara individu mengenai kemajuan akademik murid.	1	2	3	4	5



Bil.	Item	Skala				
		1	2	3	4	5
9.	Pengetua mengenal pasti secara khusus kekuatan pengajaran guru selepas membuat pencerapan (contoh: berbincang dalam mesyuarat atau penilaian secara bertulis)	1	2	3	4	5
10.	Pengetua mengawasi pembelajaran bagi memastikan pembelajaran sejajar dan merangkumi objektif kurikulum sekolah.	1	2	3	4	5
MEMBANGUNKAN IKLIM PEMBELAJARAN SEKOLAH						
11.	Pengetua menggalakkan peluang peningkatan profesional kepada guru-guru sebagai ganjaran terhadap sumbangan mereka di sekolah.	1	2	3	4	5
12.	Pengetua memuji guru-guru yang menunjukkan prestasi cemerlang dalam mesyuarat guru / edaran berita / memo.	1	2	3	4	5
13.	Pengetua memberi sokongan padu kepada guru yang menguatkuasakan dasar akademik seperti program latihan tambahan, penguasaan disiplin dan sebagainya.	1	2	3	4	5
14.	Pengetua menggunakan waktu perhimpunan mingguan untuk menghargai pencapaian cemerlang murid dalam akademik atau yang telah menunjukkan tingkah laku yang baik.	1	2	3	4	5
15.	Pengetua menghubungi ibu bapa murid yang telah menunjukkan peningkatan atau pencapaian cemerlang dalam akademik atau yang telah memberi sumbangan kepada sekolah.	1	2	3	4	5

BAHAGIAN D – KESEDIAAN PERUBAHAN GURU

Dengan merujuk kepada skala di bawah, sila **BULATKAN** pernyataan tuan/puan yang paling sesuai dalam menggambarkan kesediaan perubahan tuan/puan di sekolah berdasarkan skala berikut :

- 1 - **Sangat Tidak Setuju (STS)**
- 2 - **Tidak Setuju (TS)**
- 3 - **Tidak Pasti (TP)**
- 4 - **Setuju (S)**
- 5 - **Sangat Setuju (SS)**

Bil.	Kesediaan Perubahan Guru	Skala				
		1	2	3	4	5
1	Saya kurang yakin menggunakan Teknologi Maklumat dan Komunikasi (TMK) dalam Pengajaran dan Pemudahcaraan (PdPc) apabila pentadbir sekolah tidak memberikan sokongan.	1	2	3	4	5
2	Mata pelajaran yang diajar tidak sesuai menggunakan integrasi TMK.	1	2	3	4	5
3	Saya was-was mengintegrasikan TMK dalam PdPc kerana kekurangan pengetahuan.	1	2	3	4	5
4	Saya bimbang aplikasi teknologi akan banyak menggunakan masa dalam PdPc.	1	2	3	4	5
5	Penggunaan teknologi akan mengurangkan masa saya untuk berkomunikasi dengan murid.	1	2	3	4	5
6	Integrasi TMK memerlukan terlalu banyak masa dalam penyampaian PdPc.	1	2	3	4	5
7	Penggunaan peralatan TMK membantu meningkatkan prestasi pelajar.	1	2	3	4	5
8	Penggunaan peralatan TMK akan dapat mencetuskan proses pengajaran berpusatkan pelajar.	1	2	3	4	5
9	Penggunaan peralatan TMK mengubah teknik pengajaran dan pembelajaran daripada tradisional kepada masa kini.	1	2	3	4	5
10	Penggunaan peralatan TMK menyebabkan seorang guru dapat menjimatkan masa pengajaran dan menghabiskan silibus.	1	2	3	4	5

Bil.	Kesediaan Perubahan Guru	Skala				
		1	2	3	4	5
11	Penggunaan peralatan TMK akan mewujudkan satu situasi pengajaran yang lebih praktikal.	1	2	3	4	5
12	Saya berasa penggunaan teknologi terkini dapat merangsang pemikiran seseorang.	1	2	3	4	5
13	Saya yakin teknologi membantu saya dalam proses PdPc.	1	2	3	4	5
14	Integrasi TMK membawa perubahan yang positif berkaitan kaedah PdPc.	1	2	3	4	5
15	Setiap hari saya berhadapan dengan pelbagai cabaran yang memberi harapan kepada saya.	1	2	3	4	5
16	Saya berusaha sedaya upaya lebih dari yang dijangkakan untuk membantu kejayaan organisasi saya.	1	2	3	4	5
17	Saya terima semua jenis kerja atau tugas untuk terus kekal menjadi guru.	1	2	3	4	5
18	Selalunya saya mendapati amat sukar untuk bersetuju dengan polisi dan dasar-dasar bidang perguruan.	1	2	3	4	5
19	Saya bersedia untuk menyiapkan kerja sekolah di rumah.	1	2	3	4	5
20	Kerja-kerja perkeranian menyukarkan saya untuk berubah.	1	2	3	4	5
21	Saya menghadapi kekangan masa untuk menghadapi perubahan dasar pendidikan.	1	2	3	4	5
22	Saya akan cuba menyiapkan sesuatu tugas walau masa yang diberikan adalah singkat.	1	2	3	4	5
23	Saya merancang kerja saya supaya ia dilakukan tepat pada waktunya.	1	2	3	4	5
24	Saya memastikan kemahiran kerja saya adalah terkini.	1	2	3	4	5
25	Saya mencari cabaran baharu dalam kerja saya.	1	2	3	4	5
26	Tuntutan kerja yang banyak boleh mempengaruhi kesediaan saya untuk berubah.	1	2	3	4	5



Bil.	Kesediaan Perubahan Guru	Skala				
		1	2	3	4	5
27	Tuntutan kerja yang sukar boleh mempengaruhi kesediaan saya untuk berubah.	1	2	3	4	5
28	Sebarang aktiviti di luar waktu persekolahan mengganggu kesediaan perubahan saya dalam pekerjaan.	1	2	3	4	5

~ TAMAT ~

KERJASAMA DAN SOKONGAN TUAN/PUAN AMAT SAYA HARGAI.

TERIMA KASIH



SURAT KEBENARAN MENJALANKAN KAJIAN OLEH BPPDP, KPM



KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA
BAHAGIAN PERANCANGAN DAN PENYELIDIKAN DASAR PENDIDIKAN
ARAS 1-4, BLOK E8
KOMPLEKS KERAJAAN PARCEL E
PUSAT PENTADBIRAN KERAJAAN PERSEKUTUAN
62604 PUTRAJAYA

TEL : 0388846591
FAKS : 0388846579

Ruj. Kami : KPM.600-3/2/3-eras(15514)
Tarikh : 20 Februari 2023

NURUL ASYIKIN BINTI ABDUL WAHID
NO. KP : 770402086478

LOT 2390, JALAN ORKID 2/1,
RPT KAMPUNG CEGAR TAMBAHAN, 35500 BIDOR
PERAK

Tuan,

KELULUSAN BERSYARAT UNTUK MENJALANKAN KAJIAN :
PENGARUH GAYA KEPIMPINAN PENGETUA TERHADAP KESEDIAAN PERUBAHAN GURU-GURU SEKOLAH
MENENGAH TS25 DI DAERAH BATANG PADANG, PERAK

Perkara di atas adalah dirujuk.

2. Sukacita dimaklumkan bahawa permohonan tuan untuk menjalankan kajian seperti di bawah telah diluluskan dengan syarat :

" KELULUSAN INI BERGANTUNG KEPADA KEBENARAN PENGARAH JPN DAN PERTIMBANGAN PENTADBIR SEKOLAH. "

3. Kelulusan adalah berdasarkan kepada kertas cadangan penyelidikan dan instrumen kajian yang dikemukakan oleh tuan kepada bahagian ini. Walau bagaimanapun kelulusan ini bergantung kepada kebenaran Jabatan Pendidikan Negeri dan Pengetua / Guru Besar yang berkenaan.

4. Surat kelulusan ini sah digunakan bermula dari **13 Mac 2023** hingga **15 September 2023**

5. Tuan dikehendaki menyerahkan senaskhah laporan akhir kajian dalam bentuk *hardcopy* bersama salinan *softcopy* berformat pdf dalam CD kepada Bahagian ini. Tuan juga diingatkan supaya mendapat kebenaran terlebih dahulu daripada Bahagian ini sekiranya sebahagian atau sepenuhnya dapatan kajian tersebut hendak diterbitkan di mana-mana forum, seminar atau diumumkan kepada media massa.

Sekian untuk makluman dan tindakan tuan selanjutnya. Terima kasih.

"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"

Saya yang menjalankan amanah,

Ketua Penolong Pengarah Kanan
Sektor Penyelidikan dan Penilaian Dasar
b.p. Pengarah
Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan
Kementerian Pendidikan Malaysia

salinan kepada:-

JABATAN PENDIDIKAN PERAK

* SURAT INI DIJANA OLEH KOMPUTER DAN TIADA TANDATANGAN DIPERLUKAN *

SURAT KEBENARAN MENJALANKAN KAJIAN OLEH JPN PERAK



KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA

Jabatan Pendidikan Negeri Perak
Jalan Tun Abdul Razak
30640 Ipoh, Perak Darul Ridzuan

Tel : 605 501 5000
Faks : 605 527 7273
Laman Web : <http://jpnperak.moe.gov.my>

"PENDIDIKAN BERKUALITI, SEKOLAH UNGGUL, MURID HOLISTIK"

Ruj. Kami : JPNPk.SPS.USJK.600-1 Jld.9(3)
Tarikh : 24 Februari 2023

Nurul Asyikin binti Abdul Wahid
Lot 2390, Jalan Orkid 2/1
RPT Kampung Cegar Tambahan
35500 Bidor, Perak

Tuan,

KELULUSAN UNTUK MENJALANKAN KAJIAN DI SEKOLAH-SEKOLAH DI NEGERI PERAK DI BAWAH JABATAN PENDIDIKAN NEGERI PERAK

Dengan segala hormatnya, perkara di atas adalah dirujuk dan surat tuan yang diterima pada 23 Februari 2023 adalah berkaitan.

2. Sehubungan dengan itu, dimaklumkan bahawa Jabatan Pendidikan Negeri Perak tiada halangan untuk membenarkan pihak tuan menjalankan kajian yang bertajuk "PENGARUH GAYA KEPIMPINAN PENGETUA TERHADAP KESEDIAAN PERUBAHAN GURU-GURU SEKOLAH MENENGAH TS25 DI DAERAH BATANG PADANG, PERAK" seperti dinyatakan dalam surat tuan dengan syarat-syarat berikut:

- 2.1 Pihak tuan perlu mendapatkan kebenaran terlebih dahulu daripada Pegawai Pendidikan Daerah dan Pengetua / Guru Besar sekolah berkenaan untuk menggunakan sampel kajian;
- 2.2 Kajian yang dijalankan hendaklah tidak mengganggu proses pengajaran dan pembelajaran yang telah ditetapkan oleh pihak sekolah;
- 2.3 Pihak tuan bertanggungjawab menjaga keselamatan dan kebajikan murid dan guru yang terlibat dalam kajian ini;
- 2.4 Murid, guru dan warga sekolah tidak boleh dipaksa terlibat dalam kajian ini;
- 2.5 Pihak tuan hendaklah bertanggungjawab menanggung semua kos kajian;
- 2.6 Pihak tuan dipohon agar menghantar satu (1) salinan laporan kajian dalam tempoh 30 hari ke jabatan ini selepas kajian tersebut dilaksanakan;
- 2.7 Tiada sebarang implikasi kewangan kepada Jabatan Pendidikan Negeri Perak, Pejabat Pendidikan Daerah dan pihak sekolah;

.../2



Sila catitkan rujukan jabatan ini apabila bertubung

KELULUSAN UNTUK MENJALANKAN KAJIAN DI SEKOLAH-SEKOLAH DI NEGERI PERAK DI BAWAH JABATAN PENDIDIKAN NEGERI PERAK

Ruj. Kami : JPNPk.SPS.USJK.600-1 Jld.9(3)

Tarikh: 24 Februari 2023

3. Sukacita juga diingatkan, sekiranya sebahagian atau sepenuhnya dapatan kajian tersebut hendak dibentangkan di mana-mana forum atau seminar atau diumumkan kepada media massa, pihak tuan perlu mendapatkan kebenaran terlebih dahulu daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia dan satu (1) salinan kepada Jabatan Pendidikan Negeri Perak.

4. Kebenaran ini adalah untuk tujuan yang dipohon dan melibatkan sekolah dalam daerah yang dinyatakan sahaja dan luput **selepas tarikh 15 SEPTEMBER 2023.**

Sekian, terima kasih.

"MALAYSIA MADANI"

"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"

Saya yang menjalankan amanah,

(SABARINA BINTI JAMALUDDIN)

Timbalan Pengarah Pendidikan
Sektor Pengurusan Sekolah
b.p Pengarah Pendidikan Negeri Perak

- s.k
1. Pengarah Pendidikan Negeri Perak
 2. Pegawai Pendidikan Daerah Batang Padang

"PERAK SEJAHTERA 2030"

ANALISIS SPSS

Ujian Normaliti

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Kepimpinan_Transformasional	248	100.0%	0	0.0%	248	100.0%
Kepimpinan_Instruksional	248	100.0%	0	0.0%	248	100.0%
Kesediaan Perubahan Guru	248	100.0%	0	0.0%	248	100.0%

Descriptives

		Statistic	Std. Error	
Kepimpinan_Transformasional	Mean	3.9558	.04571	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.8658	
		Upper Bound	4.0459	
		5% Trimmed Mean	3.9983	
	Median	4.0000		
	Variance	.537		
	Std. Deviation	.73283		
	Minimum	2.00		
	Maximum	5.00		
	Range	3.00		
	Interquartile Range	1.00		
	Skewness	-.698	.152	
	Kurtosis	.127	.303	

		Statistic	Std. Error	
Kepimpinan_Instruksional	Mean	4.1520	.03603	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4.0811	
		Upper Bound	4.2230	
		5% Trimmed Mean	4.1744	
	Median	4.0667		
	Variance	.334		
	Std. Deviation	.57756		
	Minimum	2.40		
	Maximum	5.00		
	Range	2.60		
	Interquartile Range	.87		
	Skewness	-.315	.152	
	Kurtosis	-.491	.303	

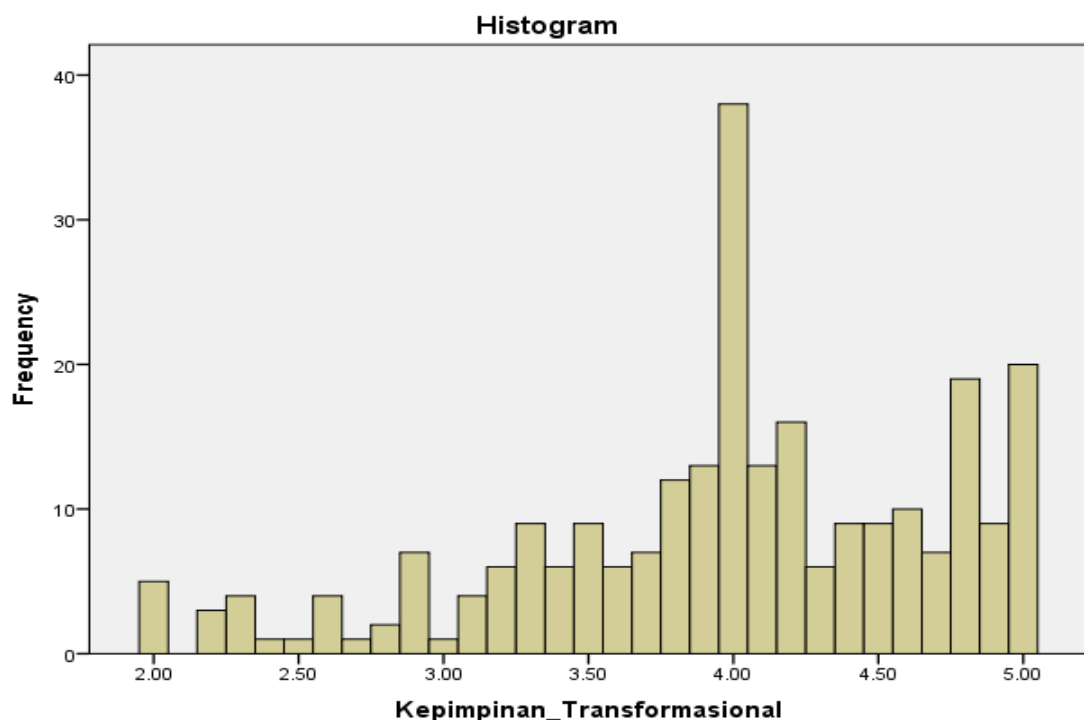
		Statistic	Std. Error	
Kesediaan_Perubahan_Guru	Mean	4.0555	.03632	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.9840	
		Upper Bound	4.1270	
	5% Trimmed Mean	4.0748		
	Median	4.0000		
	Variance	.339		
	Std. Deviation	.58232		
	Minimum	2.41		
	Maximum	5.00		
	Range	2.59		
	Interquartile Range	.87		
	Skewness	-.298	.152	
	Kurtosis	-.343	.303	

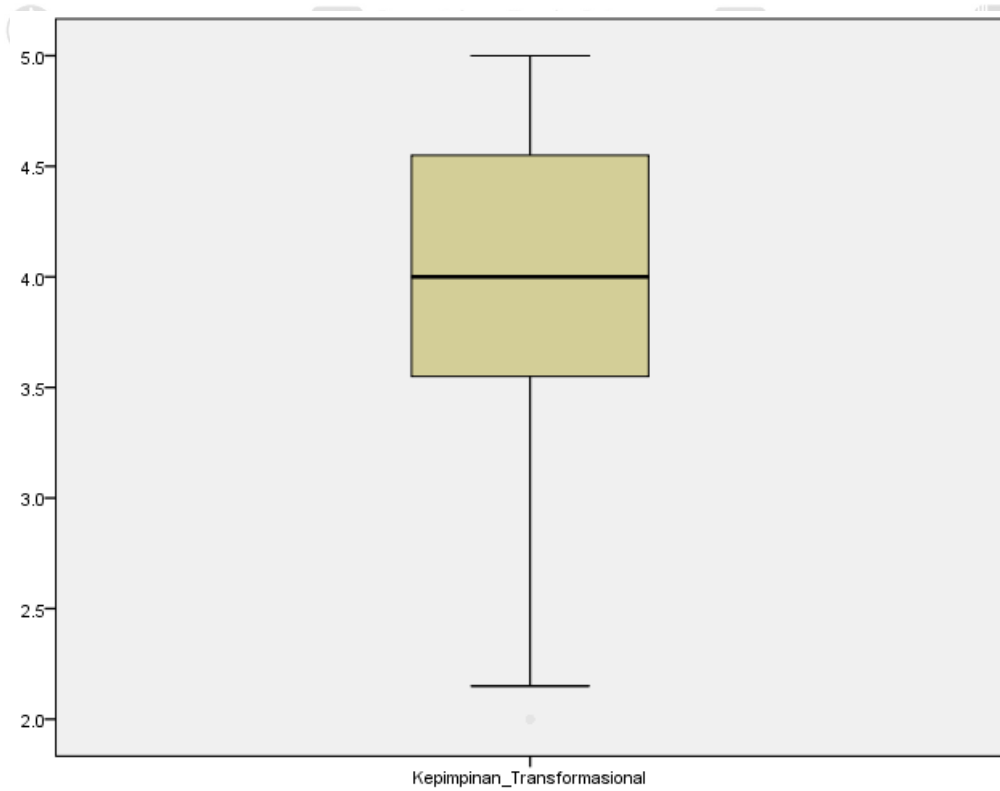
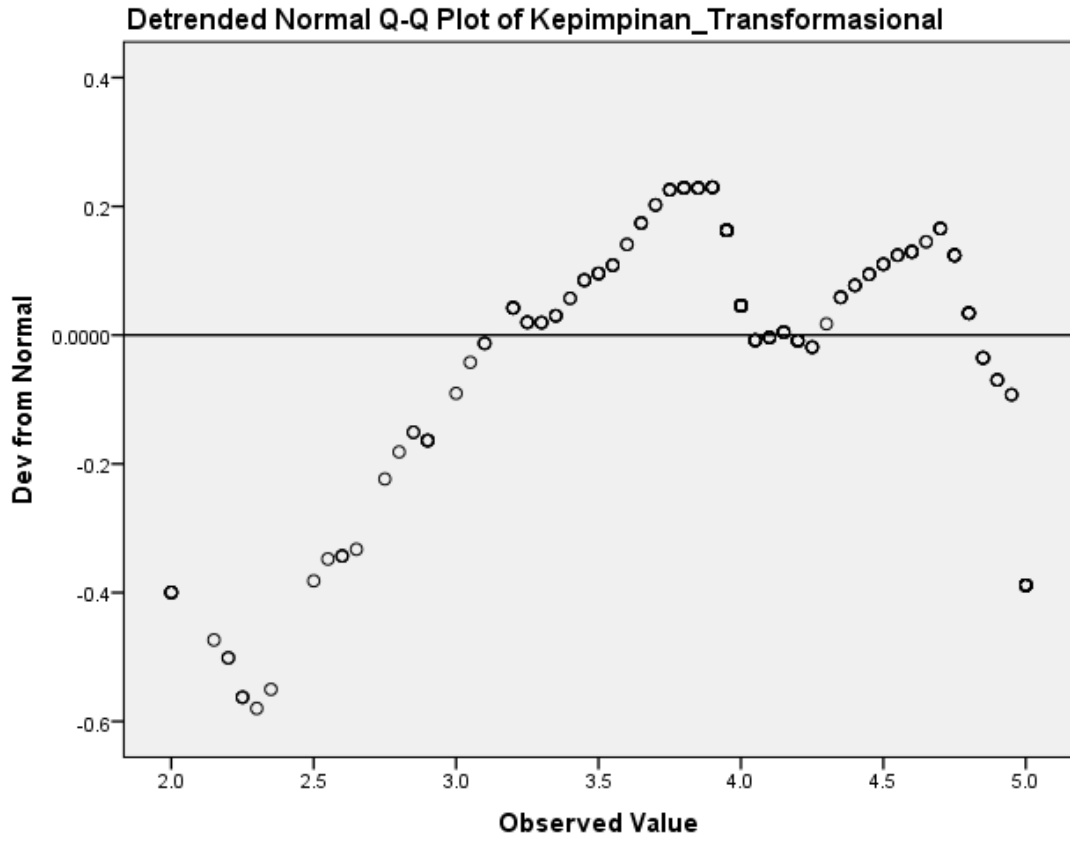
Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Kepimpinan_Transformasional	.104	248	.000	.945	248	.000
Kepimpinan_Instruksional	.090	248	.000	.961	248	.000
Kesediaan_Perubahan_Guru	.054	248	.069	.975	248	.000

a. Lilliefors Significance Correction

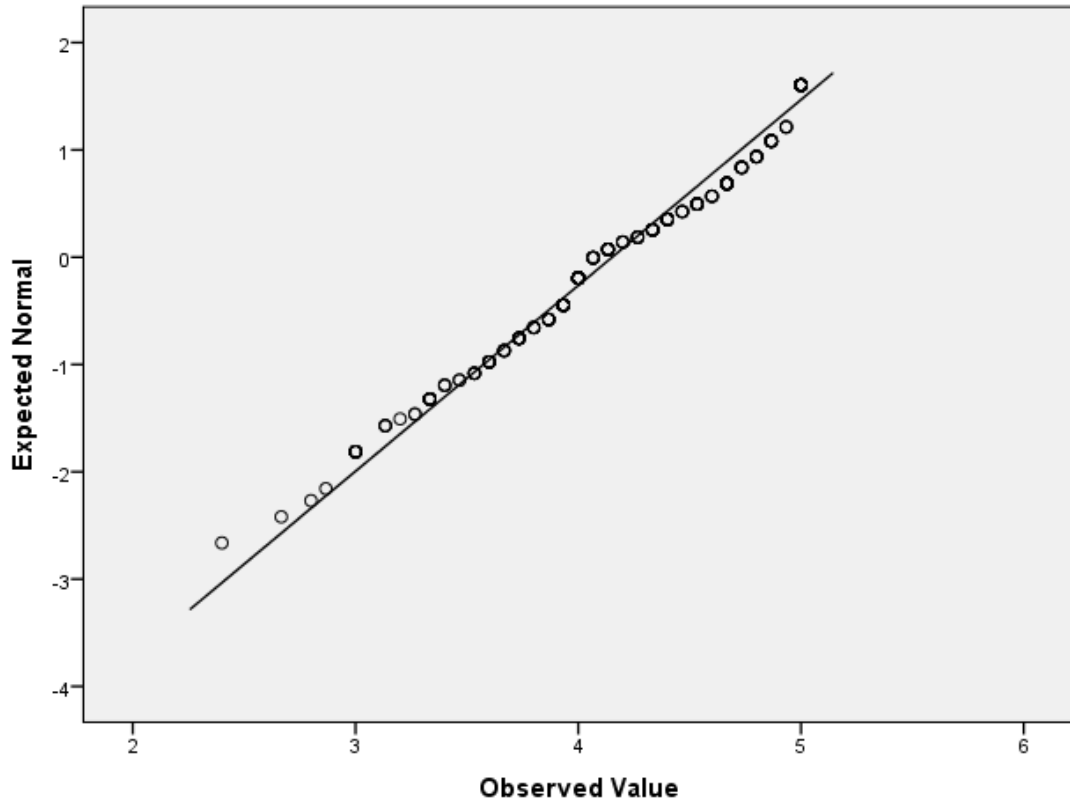
Kepimpinan_Transformasional



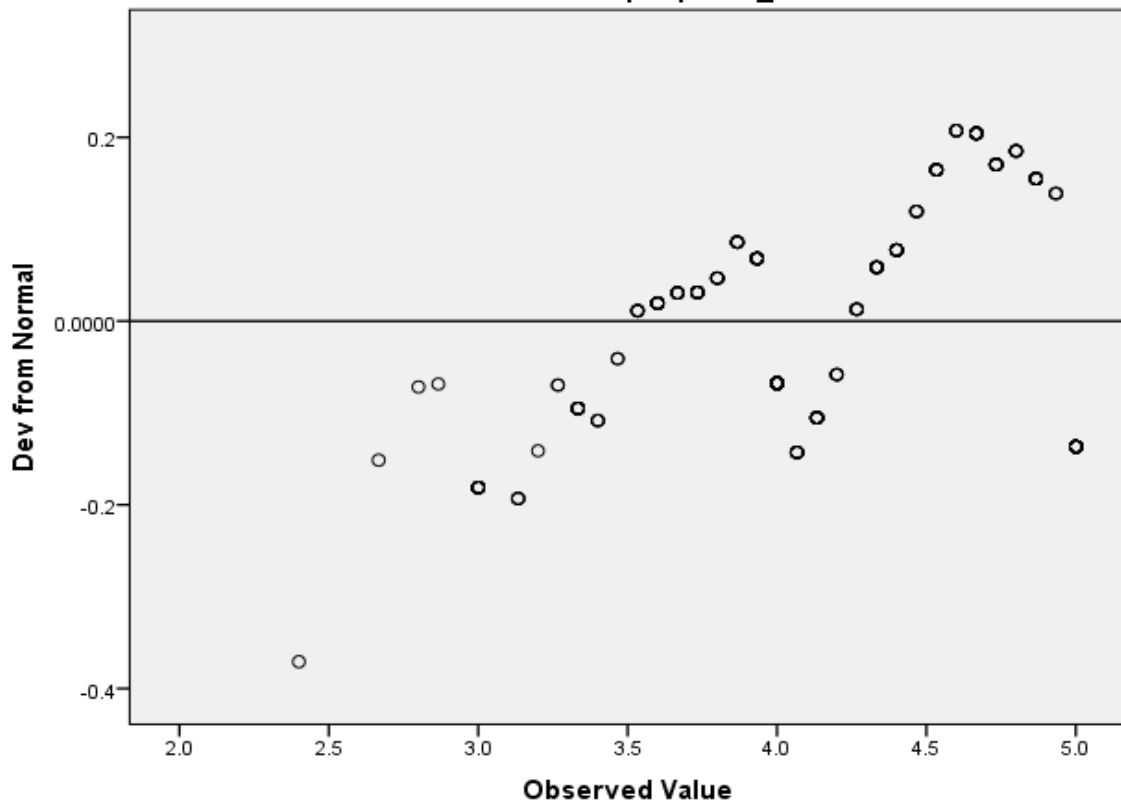




Normal Q-Q Plot of Kepimpinan_Instruksional

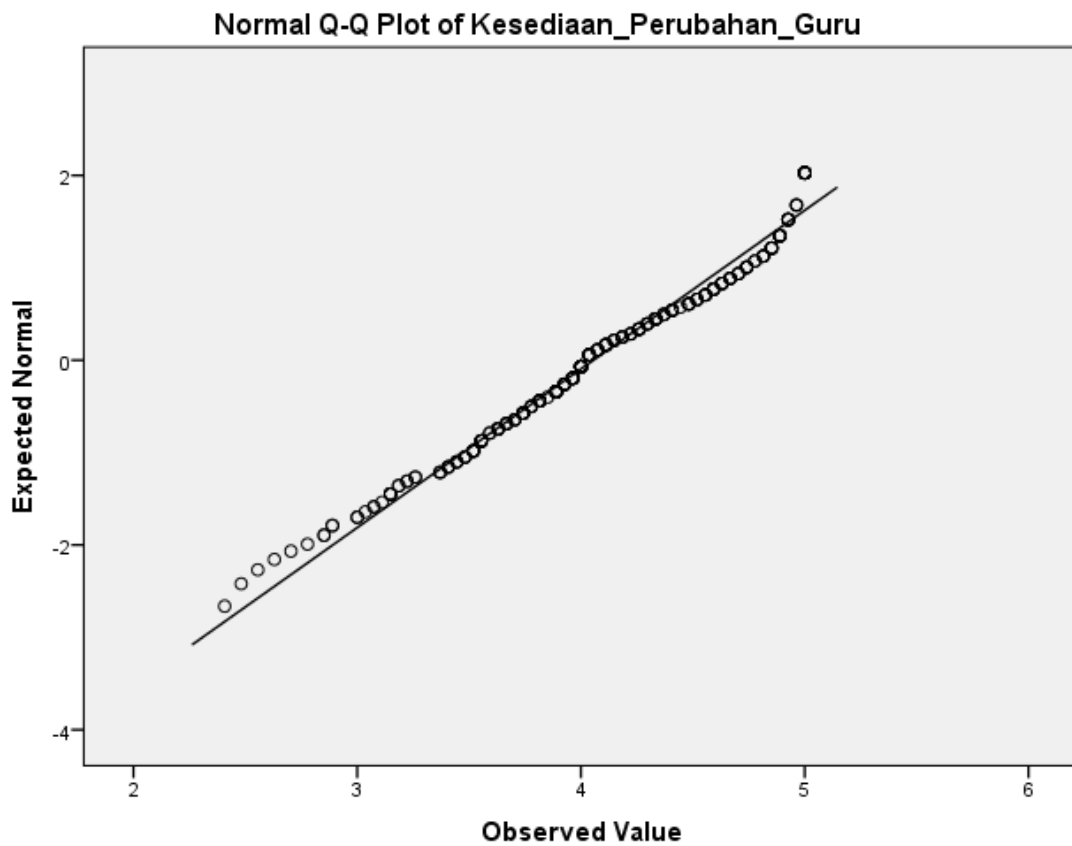
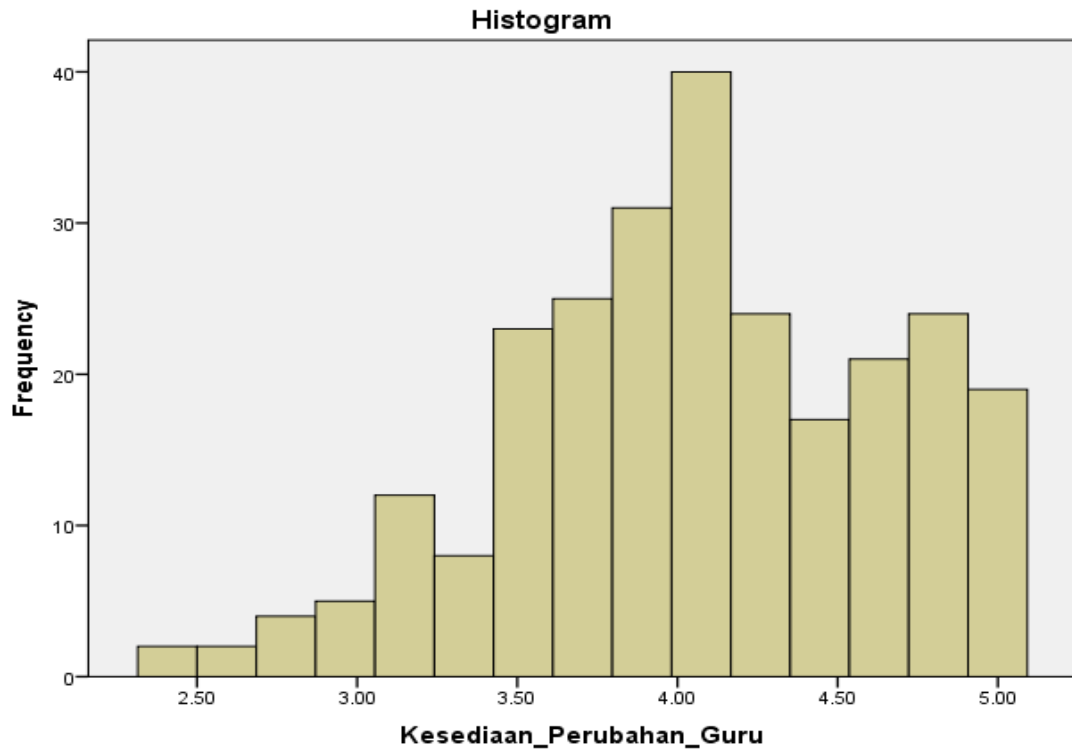


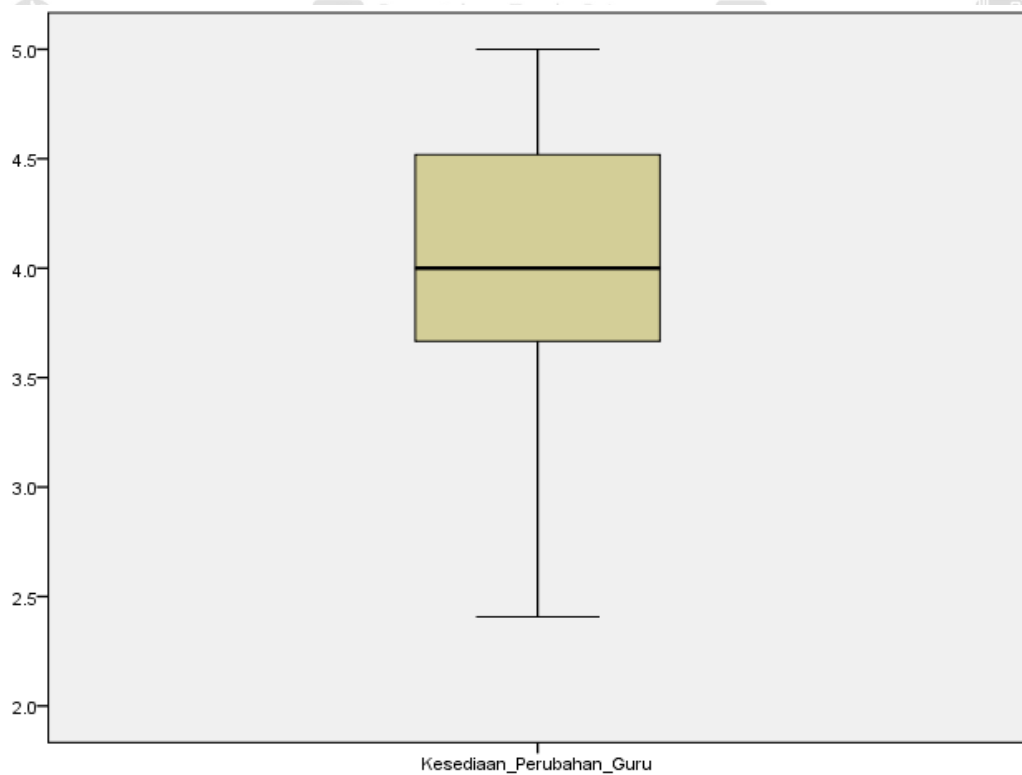
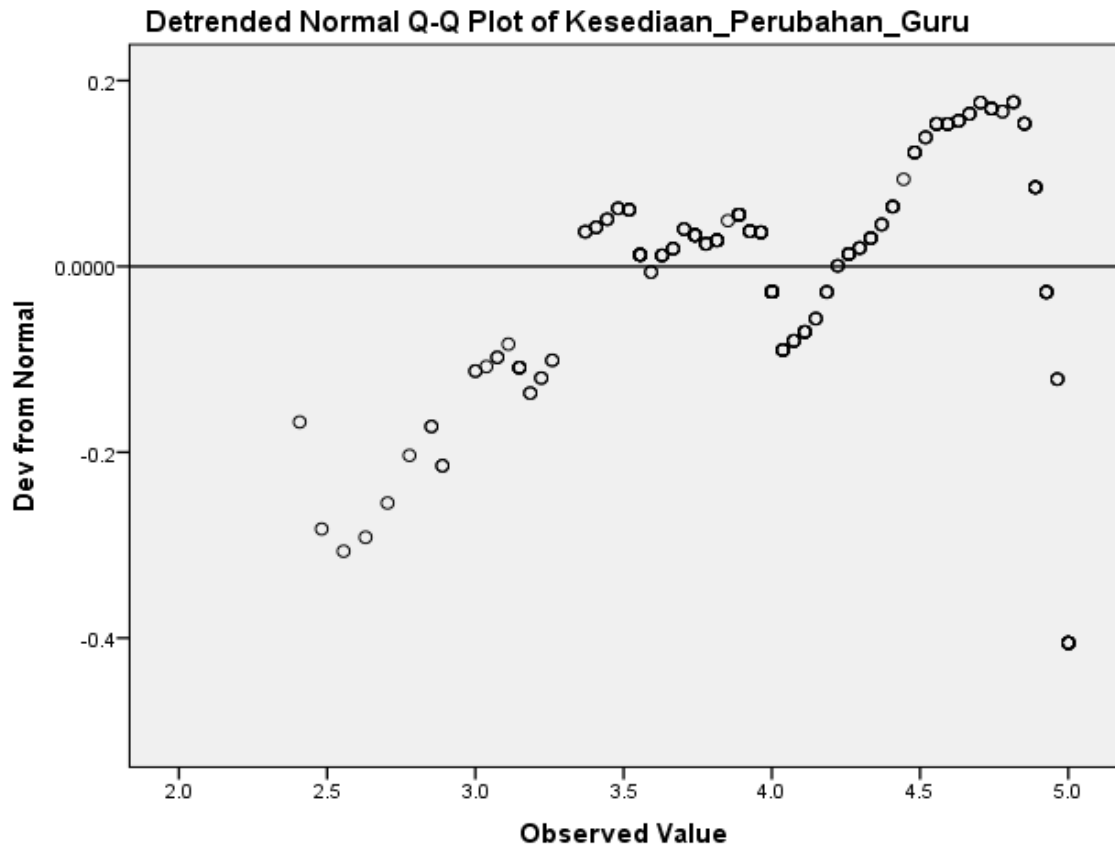
Detrended Normal Q-Q Plot of Kepimpinan_Instruksional





Kesediaan_Perubahan_Guru





Analisis Tahap

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KESEDIAAN PERUBAHAN GURU [D1. Saya kurang yakin menggunakan Teknologi Maklumat dan Komunikasi (TMK) dalam Pengajaran dan Pemudahcaraan (PdPc) apabila pentadbir sekolah tidak memberikan sokongan.]	248	2.00	5.00	4.2802	.73906
KESEDIAAN PERUBAHAN GURU [D2. Mata pelajaran yang diajar tidak sesuai menggunakan integrasi TMK.]	248	1.00	5.00	4.1089	.81717
KESEDIAAN PERUBAHAN GURU [D3. Saya was-was mengintegrasikan TMK dalam PdPc kerana kekurangan pengetahuan.]	248	1.00	5.00	3.9300	.91587
KESEDIAAN PERUBAHAN GURU [D4. Saya bimbang aplikasi teknologi akan banyak menggunakan masa dalam PdPc.]	248	1.00	5.00	4.0000	.95607
KESEDIAAN PERUBAHAN GURU [D5. Penggunaan teknologi akan mengurangkan masa saya untuk berkomunikasi dengan murid.]	248	2.00	5.00	4.0350	.82605
KESEDIAAN PERUBAHAN GURU [D6. Integrasi TMK memerlukan terlalu banyak masa dalam penyampaian PdPc.]	248	1.00	5.00	4.0195	.82183
KESEDIAAN PERUBAHAN GURU [D7. Penggunaan peralatan TMK membantu meningkatkan prestasi pelajar.]	248	1.00	5.00	3.9105	.99007
KESEDIAAN PERUBAHAN GURU [D8. Penggunaan peralatan TMK akan dapat mencetuskan proses pengajaran berpusatkan pelajar.]	248	1.00	5.00	3.8210	.97981
KESEDIAAN PERUBAHAN GURU [D9. Penggunaan peralatan TMK mengubah teknik pengajaran dan pembelajaran daripada tradisional kepada masa kini.]	248	1.00	5.00	3.7510	1.07177

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KESEDIAAN PERUBAHAN GURU [D10. Penggunaan peralatan TMK menyebabkan seorang guru dapat menjimatkan masa pengajaran dan menghabiskan silibus.]	248	1.00	5.00	3.8482	1.06265
KESEDIAAN PERUBAHAN GURU [D11. Penggunaan peralatan TMK akan mewujudkan satu situasi pengajaran yang lebih praktikal.]	248	1.00	5.00	3.9689	1.02269
KESEDIAAN PERUBAHAN GURU [D12. Saya berasa penggunaan teknologi terkini dapat merangsang pemikiran seseorang.]	248	2.00	5.00	4.0895	.72063
KESEDIAAN PERUBAHAN GURU [D13. Saya yakin teknologi membantu saya dalam proses PdPc.]	248	2.00	5.00	4.1790	.70091
KESEDIAAN PERUBAHAN GURU [D14. Integrasi TMK membawa perubahan yang positif berkaitan kaedah PdPc.]	248	2.00	5.00	4.3852	.61512
KESEDIAAN PERUBAHAN GURU [D15. Setiap hari saya berhadapan dengan pelbagai cabaran yang memberi harapan kepada saya.]	248	2.00	5.00	4.3463	.62556
KESEDIAAN PERUBAHAN GURU [D16. Saya berusaha sedaya upaya lebih dari yang dijangkakan untuk membantu kejayaan organisasi saya.]	248	2.00	5.00	4.3813	.59500
KESEDIAAN PERUBAHAN GURU [D17. Saya terima semua jenis kerja atau tugas untuk terus kekal menjadi guru.]	248	2.00	5.00	4.4747	.63764
KESEDIAAN PERUBAHAN GURU [D18. Selalunya saya mendapati amat sukar untuk bersetuju dengan polisi dan dasar-dasar bidang perguruan.]	248	1.00	5.00	3.8171	.98505
KESEDIAAN PERUBAHAN GURU [D19. Saya bersedia untuk menyiapkan kerja sekolah di rumah.]	248	1.00	5.00	3.9027	.94490
KESEDIAAN PERUBAHAN GURU [D20. Kerja-kerja perkeranian menyukarkan saya untuk berubah.]	248	1.00	5.00	3.9572	.86722

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KESEDIAAN PERUBAHAN GURU [D21. Saya menghadapi kekangan masa untuk menghadapi perubahan dasar pendidikan.]	248	1.00	5.00	4.1245	.77564
KESEDIAAN PERUBAHAN GURU [D22. Saya akan cuba menyiapkan sesuatu tugas walau masa yang diberikan adalah singkat.]	248	2.00	5.00	4.1128	.84716
KESEDIAAN PERUBAHAN GURU [D23. Saya merancang kerja saya supaya ia dilakukan tepat pada waktunya.]	248	1.00	5.00	4.1634	.90385
KESEDIAAN PERUBAHAN GURU [D24. Saya memastikan kemahiran kerja saya adalah terkini.]	248	2.00	5.00	4.2724	.78296
KESEDIAAN PERUBAHAN GURU [D25. Saya mencari cabaran baharu dalam kerja saya.]	248	1.00	5.00	4.1829	.84411
KESEDIAAN PERUBAHAN GURU [D26. Tuntutan kerja yang banyak boleh mempengaruhi kesediaan saya untuk berubah.]	248	1.00	5.00	3.8016	.98995
KESEDIAAN PERUBAHAN GURU [D27. Tuntutan kerja yang sukar boleh mempengaruhi kesediaan saya untuk berubah.]	248	1.00	5.00	3.6342	1.08904
KESEDIAAN PERUBAHAN GURU [D28. Sebarang aktiviti di luar waktu persekolahan mengganggu kesediaan perubahan saya dalam pekerjaan.]	248	1.00	5.00	3.1634	1.18113
Kesediaan_Perubahan_Guru	248	2.41	5.00	4.0555	.58232
Valid N (listwise)	248				

Hipotesis Kajian (Hipotesis 1 dan hipotesis 2)

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepimpinan_Instruksional, Kepimpinan_Transformasional ^b		. Enter

a. Dependent Variable: Kesediaan_Perubahan_Guru

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.989 ^a	.977	.977	.08784

a. Predictors: (Constant), Kepimpinan_Instruksional, Kepimpinan_Transformasional

b. Dependent Variable: Kesiediaan_Perubahan_Guru

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	84.850	2	42.425	5497.986	.000 ^b
	Residual	1.960	246	.008		
	Total	86.810	248			

a. Dependent Variable: Kesiediaan_Perubahan_Guru

b. Predictors: (Constant), Kepimpinan_Instruksional, Kepimpinan_Transformasional

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.059	.040		1.458	.146		
	Kepimpinan_Transformasional	.431	.010	.542	43.891	.000	.583	1.716
	Kepimpinan_Instruksional	.552	.012	.548	44.346	.000	.583	1.716

a. Dependent Variable: Kesiediaan_Perubahan_Guru

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Kepimpinan_Transformasional	Kepimpinan_Instruksional
1	1	2.976	1.000	.00	.00	.00
	2	.017	13.361	.54	.59	.00
	3	.007	20.133	.46	.41	1.00

a. Dependent Variable: Kesiediaan_Perubahan_Guru

Casewise Diagnostics^a

Case Number	Std. Residual	Kesiediaan_Perubahan_Guru	Predicted Value	Residual
140	-3.152	3.15	3.4251	-.27692
237	-3.033	3.15	3.4145	-.26640

a. Dependent Variable: Kesiediaan_Perubahan_Guru

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.3532	4.9735	4.0555	.57571	257
Std. Predicted Value	-2.957	1.595	.000	1.000	257
Standard Error of Predicted Value	.005	.024	.009	.003	257
Adjusted Predicted Value	2.3509	4.9747	4.0555	.57578	257
Residual	-.27692	.24764	.00000	.08750	257
Std. Residual	-3.152	2.819	.000	.996	257
Stud. Residual	-3.166	2.833	.000	1.003	257
Deleted Residual	-.28190	.25001	.00003	.08873	257
Stud. Deleted Residual	-3.224	2.873	.000	1.008	257
Mahal. Distance	.006	18.859	1.992	2.835	257
Cook's Distance	.000	.189	.005	.014	257
Centered Leverage Value	.000	.074	.008	.011	257

a. Dependent Variable: Kesediaan_Perubahan_Guru

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kesediaan_Perubahan_Guru

