

**KEPIMPINAN TRANSFORMASI: INVENTORI AMALAN KEPIMPINAN
PENGETUA SEKOLAH MENENGAH KEBANGSAAN DAERAH SIBU,
SARAWAK**

TING KUNG YEW

Laporan projek ini dikemukakan
sebagai memenuhi sebahagian daripada syarat
penganugerahan Ijazah Sarjana Pendidikan Pengurusan dan Pentadbiran

Fakulti Pendidikan
Universiti Teknologi Malaysia

NOVEMBER 2009

DEDIKASI

Untuk ayah, ibu, dan adik beradik tersayang

PENGHARGAAN

Saya ingin mengambil kesempatan ini untuk mengucapkan jutaan terima kasih kepada **Dr. M. Al. Muzzammil Bin Yasin** selaku penyelia Projek Sarjana atas segala tunjuk ajar, dorongan serta nasihat yang diberi oleh beliau sepanjang menyiapkan projek ini.

Ucapan terima kasih dan penghargaan tinggi ingin saya rakamkan kepada pihak Kementerian Pelajaran Malaysia, Jabatan Pelajaran Negeri Sarawak, pengetua-pengetua dan guru-guru bagi keempat-empat buah sekolah menengah kebangsaan Daerah Sibul, Sarawak atas kesudian memberi kerjasama dalam usaha menjayakan projek ini.

Penghargaan juga diberikan kepada Pusat Sumber dan Makmal Komputer Fakulti Pendidikan, serta Perpustakaan Sultanah Zanariah atas menyediakan fasiliti yang lengkap untuk mencari dan mendapat maklumat yang penting bagi penghasilan projek ini.

Saya juga tidak lupa untuk berterima kasih kepada ayah dan ibu atas sokongan kewangan dan moral mereka. Akhir sekali, saya ingin mengucapkan ribuan terima kasih kepada semua pihak yang terlibat secara langsung atau tidak langsung membantu menjayakan Projek Sarjana ini.

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan mengenalpasti tahap amalan kepimpinan transformasi pengetua sekolah menengah kebangsaan daerah Sibu, Sarawak melalui lima dimensi 1) mencabar proses, 2) membangkitkan satu visi bersama, 3) memperagakan cara, 4) membolehkan yang lain untuk bertindak, dan 5) menggalakkan hati berdasarkan Model Kouzes dan Posner (2006). Sampel kajian terdiri daripada 4 orang pengetua dan 312 orang guru dari empat buah sekolah berkenaan. Data diperolehi melalui pengedaran soal selidik. Pengkaji mengadaptasi kandungan Instrumen *Leadership Practice Inventory* (LPI) untuk membentuk soal selidik set sendiri dan set pemerhati kajian ini. Kebolehpercayaan alpha Cronbach soal selidik (0.962) diperolehi hasil daripada kajian rintis yang dijalankan terhadap 10 orang guru. Data kajian dianalisis dengan menggunakan perisian Statistical Package for Social Sciences (SPSS) versi 17.0. Kajian ini melibatkan analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensi. Dapatan kajian menunjukkan tahap keseluruhan amalan kepimpinan transformasi pengetua (set sendiri) adalah pada tahap tinggi dan tahap sederhana (set pemerhati). Hasil dapatan ujian-t menunjukkan terdapat perbezaan signifikan disebabkan oleh faktor jantina responden (guru) terhadap skor kelima-lima dimensi kepimpinan pengetua. Dapatan ujian ANOVA menunjukkan wujudnya perbezaan signifikan disebabkan oleh faktor kelayakan akademik responden (guru) terhadap skor dimensi membolehkan yang lain untuk bertindak dan menggalakkan hati kepimpinan transformasi pengetua, manakala tiada perbezaan signifikan disebabkan faktor kelayakan akademik responden (guru) terhadap skor dimensi mencabar proses, membangkitkan satu visi bersama, dan memperagakan cara kepimpinan pengetua. Pengkaji mengutarakan cadangan kajian lanjutan dan penambahbaikan amalan kepimpinan transformasi pengetua berdasarkan model Kouzes dan Posner.

ABSTRACT

The purpose of this research is to determine the role of headmaster in implementing ICT at Sekolah Jenis Kebangsaan (Cina) District of South Kulai. Samples of this research were 238 teachers in the District of South Kulai. Questionnaire was used as the instrument for this study. Descriptive statistics were used to identify the role of headmaster in providing the infrastructures ICT in school; the role of headmaster in encouraging teachers of using ICT in school; the role of headmaster to implement ICT usage among teachers in school management aspect; the role of headmaster to implement ICT usage among teachers in teaching and learning aspect in school. In addition, inferential statistics analysis through t-test and one way ANOVA were used to measure the differences in assessment the role of headmaster in implementing ICT at school based on the teachers' demographic which were gender, age, academic qualifications and teaching experiences. The alpha value for the pilot test conducted was measured at 0.980. The outcome of the research indicates the average of mean score was at moderate level which was at 3.59. This study also showed that there was a significant difference based on the teachers' gender, age and teaching experiences in the assessment of the role of headmaster in implementing ICT at school. However, there was no significant difference based on the teachers' academic qualifications in the assessment of the role of headmaster in implementing ICT at school. As a conclusion, researcher forwarded some suggestions to the authorities concerned as guideline to improve the existing weakness in the role of headmaster as ICT catalyst in schools.

KANDUNGAN

BAB	PERKARA	MUKA SURAT
	JUDUL KAJIAN	i
	PENGAKUAN	ii
	DEDIKASI	iii
	PENGHARGAAN	iv
	ABSTRAK	v
	ABSTRACT	vi
	KANDUNGAN	vii
	SENARAI JADUAL	xii
	SENARAI RAJAH	xvi
	SENARAI SINGKATAN	xvii
	SENARAI LAMPIRAN	xviii
I	Pengenalan	
	1.1 Pendahuluan	1
	1.2 Latar Belakang Masalah	4
	1.3 Penyataan Masalah	7
	1.4 Objektif Kajian	7
	1.5 Persoalan Kajian	8
	1.6 Hipotesis Kajian	9
	1.7 Skop Kajian	10
	1.8 Kepentingan Kajian	10
	1.8.1 Pengetua	11

1.8.2	Kementerian Pelajaran Malaysia	11
1.8.3	Institut Aminuddin Baki (IAB)	11
1.9	Definisi Istilah	12
1.9.1	Kepimpinan Transformasi	12
1.9.2	Amalan	13
1.9.3	Inventori Amalan Kepimpinan	13
1.10	Kesimpulan	14

II

KAJIAN LITERATUR

2.1	Pengenalan	15
2.2	Kepimpinan	15
2.3	Teori-teori Kepimpinan	16
2.3.1	Teori Tret/ Traits	16
2.3.2	Teori Tingkah Laku	17
2.3.3	Teori Kontinjensi	17
2.3.4	Teori Situasi	18
2.3.5	Teori Laluan Matlamat	18
2.3.6	Teori Karismatik	18
2.3.7	Teori Transformasi	18
2.4	Kepimpinan Transformasi	22
2.4.1	Definisi Kepimpinan Transformasi	22
2.5	Komponen-komponen dalam Kepimpinan Transformasi	23
2.5.1	Model 4I's	23
2.5.1.1	Karisma atau Pengaruh yang Ideal (<i>Idealized Influece, II</i>)	24
2.5.1.2	Motivasi Inspirasi (<i>Inpirational Motivation, IM</i>)	25

2.5.1.3	Stimulasi Intelektual <i>(Intellectual Stimulation, IS)</i>	26
2.5.1.4	Pertimbangan secara Individu <i>(Individualized Consideration, IC)</i>	26
2.5.2	Model Leithwood (1994)	27
2.5.3	Model Kouzes dan Posner	28
2.5.3.1	Memperagakan Cara <i>(Model the Way)</i>	29
2.5.3.2	Membangkitkan Satu Visi Bersama <i>(Inspire a Shared Vision)</i>	30
2.5.3.3	Mencabar Proses <i>(Challenge the Process)</i>	30
2.5.3.4	Membolehkan yang Lain untuk Bertindak <i>(Enable Others to Act)</i>	31
2.5.3.5	Menggalakkan Hati <i>(Encourage the Heart)</i>	31
2.6	Pengukuran Kepimpinan Transformasi	32
2.6.1	Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)	32
2.6.2	Inventori Amalan Kepimpinan <i>Leadership Practices Inventory (LPI)</i>	33
2.6.3	Perbandingan MLQ dan LPI	34
2.7	Kajian Lepas Mengenai Kepimpinan Transformasi	35
2.7.1	Kajian Lepas Tempatan	35

2.7.2	Kajian Lepas Luar Negara	38
2.8	Kesimpulan	40

III

METODOLOGI KAJIAN

3.1	Pengenalan	41
3.2	Reka Bentuk Kajian	41
3.3	Lokasi Kajian	42
3.4	Populasi Kajian	42
3.5	Sampel Kajian	44
3.6	Instrumen Kajian	47
3.6.1	Soal Selidik	47
3.6.1.1	Bahagian A: Faktor Demografi	47
3.6.1.2	Bahagian B: Tahap Amalan Kepimpinan	48
3.6.1.3	Skala Likert	48
3.6.1.4	Kesahan Soal Selidik	49
3.6.1.5	Pengesahan Item Soal Selidik	50
3.6.1.6	Kebolehpercayaan Soal Selidik	52
3.7	Kajian Rintis	54
3.8	Prosedur Kajian	56
3.9	Analisis Data	57
3.9.1	Kaedah Deskriptif	57
3.9.2	Kaedah Inferensi	60
3.10	Kesimpulan	60

IV

DAPATAN KAJIAN

4.1	Pengenalan	61
-----	------------	----

4.2	Analisis Demografi Responden	62
4.2.1	Jantina	63
4.2.2	Umur	64
4.2.3	Bangsa	65
4.2.4	Kelayakan Akademik	66
4.2.5	Tempoh Perkhidmatan	
4.3	Analisis Dapatan Mengikut Persoalan Kajian	67
4.3.1	Analisis Tahap Amalan Kepimpinan Transformasi Pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan Daerah Sibul, Sarawak bagi Dimensi Mencabar Proses (<i>Challenging The Process</i>)	68
4.3.2	Analisis Tahap Amalan Kepimpinan Transformasi Pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan Daerah Sibul, Sarawak bagi Dimensi Membangkitkan Satu Visi Bersama (<i>Inspiring A Shared Vision</i>)	74
4.3.3	Analisis Tahap Amalan Kepimpinan Transformasi Pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan Daerah Sibul, Sarawak Melalui Dimensi: Memperagakan Cara (<i>Modeling The Way</i>)	81

4.3.4	Analisis Tahap Amalan Kepimpinan Transformasi Pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan Daerah Sibul, Sarawak bagi Dimensi Membolehkan Lain Untuk Bertindak (<i>Enabling Others To Act</i>)	88
4.3.5	Analisis Tahap Amalan Kepimpinan Transformasi Pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan Daerah Sibul, Sarawak bagi Dimensi Menggalakkan Hati (<i>Encouraging The Heart</i>)	94
4.4	Analisis Tahap Keseluruhan Amalan Kepimpinan Transformasi Pengetua	100
4.5	Analisis Inferensi	104
4.5.1	Analisis Perbezaan Tahap Amalan Kepimpinan Transformasi Pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan Daerah Sibul, Sarawak Berdasarkan Faktor Demografi (Jantina)	105
4.5.2	Analisis Perbezaan Tahap Amalan Kepimpinan Transformasi Pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan Daerah Sibul, Sarawak Berdasarkan Faktor Demografi (Kelayakan Akademik)	109

4.6	Kesimpulan	113
V	RUMUSAN, PERBINCANGAN DAN CADANGAN	
5.1	Pengenalan	114
5.2	Rumusan Kajian	114
	5.2.1 Objektif Pertama	115
	5.2.2 Objektif Kedua	117
	5.2.3 Objektif Ketiga	117
5.3	Perbincangan	118
5.4	Cadangan	120
	5.4.1 Cadangan Kajian Lanjutan	120
	5.4.2 Cadangan Penambahbaikan Pengamalan Kepimpinan Transformasi Pengetua	122
5.5	Kesimpulan	123
	Rujukan	124
	Lampiran	135

SENARAI JADUAL

NO. JADUAL	PERKARA	MUKA SURAT
2.1	Perbandingan teori-teori kepimpinan	20
2.2	Perbandingan faktor dimesin insrumen pengukuran kepimpinan transformasi bagi MLQ dan LPI.	34
3.1	Sekolah Menengah Kebangsaan daerah Sibul, Sarawak dan enrolmen guru	43
3.2	Sekolah yang dipilih sebagai kluster dalam persampelan kluster	46
3.3	Pembahagian item soal selidik berdasarkan kelima-lima dimensi berdasarkan Model Kouzes dan Posner	48
3.4	Skala Likert bagi bahagian B dalam soal selidik kajian	49
3.5	Penambahbaikan item-item soal selidik berdasarkan cadangan-cadangan Dr. Lokman Mohd Tahir	51
3.6	Penambahbaikan item-item soal selidik berdasarkan cadangan-cadangan Dr. Mohd Anuar Bin Abdul Rahman	52
3.7	Pekali alpha Cronbach	53
3.8	Nilai alpha Cronbach bagi kelima-lima dimensi LPI	54
3.9	Nilai alpha Cronbach keseluruhan kajian rintis	55
3.10	Hasil kajian rintis: nilai alpha Cronbach mengikut dimensi	55
3.11	Perubahan terhadap item soal selidik selepas kajian rintis	56
3.12	Carta bagi memplot skor amalan kepimpinan bagi kelima-lima dimensi	59
4.1	Taburan jantina responden (pengetua)	62
4.2	Taburan jantina responden (guru)	62
4.3	Taburan umur responden (pengetua)	63
4.4	Taburan umur responden (guru)	63
4.5	Taburan bangsa responden pengetua	64
4.6	Taburan bangsa responden guru	64

4.7	Taburan kelayakan akademik responden (pengetua)	65
4.8	Taburan kelayakan akademik responden (guru)	65
4.9	Taburan tempoh perkhidmatan responden (pengetua)	66
4.10	Taburan tempoh perkhidmatan responden (guru)	67
4.11	Taburan kekerapan, peratusan, dan skor min dimensi mencabar proses mengikut item bagi set sendiri (pengetua)	70
4.12	Taburan kekerapan, peratusan, dan skor min dimensi mencabar proses mengikut item bagi set pemerhati (guru)	73
4.13	Taburan kekerapan, peratusan, dan skor min dimensi membangkitkan satu visi bersama mengikut item bagi set sendiri (pengetua)	76
4.14	Taburan kekerapan, peratusan, dan skor min dimensi membangkitkan satu visi bersama mengikut item bagi set pemerhati (guru)	80
4.15	Taburan kekerapan, peratusan, dan skor min memperagakan cara mengikut item bagi set sendiri (pengetua)	83
4.16	Taburan kekerapan, peratusan, dan skor min memperagakan cara mengikut item bagi set pemerhati (guru)	87
4.17	Taburan kekerapan, peratusan, dan skor min dimensi membolehkan lain untuk bertindak mengikut item bagi set sendiri (pengetua)	90
4.18	Taburan kekerapan, peratusan, dan skor min dimensi membolehkan lain untuk bertindak mengikut item bagi set pemerhati (guru)	93
4.19	Taburan kekerapan, peratusan, dan skor min dimensi menggalakkan hati mengikut item bagi set sendiri (pengetua)	96
4.20	Taburan kekerapan, peratusan, dan skor min dimensi menggalakkan hati mengikut item bagi set pemerhati (guru)	99
4.21	Skor set sendiri dan set pemerhati bagi kelima-lima dimensi	101
4.22	Perbandingan skor min dan tahap amalan kepimpinan transformasi pengetua bagi set sendiri dan set pemerhati mengikut dimensi	104

4.23	Analisis ujian-t persepsi guru terhadap tahap amalan kepemimpinan dimensi mencabar proses pengetua berdasarkan faktor jantina guru	105
4.24	Analisis ujian-t persepsi guru terhadap tahap amalan kepemimpinan dimensi membangkitkan satu visi bersama pengetua mengikut jantina guru	106
4.25	Analisis ujian-t persepsi guru terhadap tahap amalan dimensi kepemimpinan memperagakan cara pengetua berdasarkan faktor jantina guru	107
4.26	Analisis ujian-t persepsi guru terhadap tahap amalan dimensi kepemimpinan membolehkan yang lain untuk bertindak pengetua berdasarkan faktor jantina guru	107
4.27	Analisis ujian-t pada persepsi guru terhadap tahap amalan dimensi kepemimpinan menggalakkan hati pengetua berdasarkan faktor jantina guru	108
4.28	Analisis ujian ANOVA satu hala persepsi guru terhadap tahap amalan dimensi kepemimpinan mencabar proses pengetua berdasarkan faktor kelayakan akademik	109
4.29	Analisis ujian ANOVA satu hala persepsi guru terhadap tahap amalan dimensi kepemimpinan membolehkan lain untuk bertindak pengetua berdasarkan faktor kelayakan akademik	110
4.30	Analisis ujian ANOVA satu hala perbandingan persepsi guru terhadap tahap amalan kepemimpinan dimensi memperagakan cara pengetua berdasarkan faktor kelayakan akademik	111
4.31	Analisis ujian ANOVA satu hala persepsi guru terhadap tahap amalan dimensi kepemimpinan membangkitkan satu visi bersama pengetua berdasarkan kelayakan akademik	111
4.32	Analisis ujian ANOVA satu hala persepsi guru terhadap tahap amalan dimensi kepemimpinan menggalakkan hati pengetua berdasarkan kelayakan akademik	112

SENARAI RAJAH

NO. RAJAH	PERKARA	MUKA SURAT
2.1	Model 4 I's: Empat komponen utama dalam kepemimpinan Transformasi	24
2.2	Komponen-komponen kepemimpinan transformasi Model Leithwood	27
2.3	Lima elemen penting dalam LPI	29
4.1	Hasil plotan skor amalan kepemimpinan pengetua mengikut dimensi bagi set sendiri dan set pemerhati	102

SENARAI SINGKATAN

AK	Amat Kerap
FRL	Model Full Range of Leadership
IAB	Institut Aminuddin Baki
<i>IC</i>	<i>Individualized Consideration</i>
<i>II</i>	<i>Idealized Influence</i>
<i>IM</i>	<i>Inspirational Motivation</i>
<i>IS</i>	<i>Intellectual Stimulation</i>
J	Jarang
K	Kerap
KK	Kadang Kala
LBDQ	Leader Behavior Description Questionnaire
LBQ	<i>Leader behavior Questionnaire</i>
LDQ	<i>Leader Description Questionnaire</i>
LFQ	<i>Leadership Feedback Questionnaire</i>
LPC	<i>Skala Least Preferred Coworker</i>
LPI	<i>Leadership Practice Inventory</i>
MBA	<i>Master of Business Administration</i>
MBTI	Myer-Briggs type indicator
MLQ	<i>Multifactor Leadership Questionnaire</i>
PIPP	Pelan Induk Pembangunan Pendidikan
SL II	<i>Situational Leadership II</i>
SPSS	- <i>Statistical Package for Social Sciences</i>
SS	Sekali-sekala
TLQ-LGV	<i>Transformational Leadership Questionnaire</i>
<i>VIP</i>	<i>Vision Involvement Persistence</i>

SENARAI LAMPIRAN

LAMPIRAN	PERKARA	MUKA SURAT
A	Borang soal selidik	135
B	Surat kebenaran Fakulti Pendidikan	140
C	Surat kebenaran Bahagian Perancangan dan Penyelidikan	146
D	Surat kebenaran Jabatan Pelajaran Negeri Sarawak	148
E	Kesahan soal selidik	150
F	Analisis Data (SPSS)	153

BAB I

PENGENALAN

1.1 Pendahuluan

Kepimpinan transformasi pada umumnya adalah mengenai ‘transform’ atau mengubah organisasi dengan melibatkan pemimpin dan subordinat. Perubahan ini dilaksanakan oleh pemimpin dengan mengutamakan pengaruh yang ideal, inspirasi motivasi, rangsangan intelektual, dan pertimbangan secara individu.

Kepimpinan transformasi boleh ditakrifkan sebagai kepemimpinan yang melebihi jangkauan biasa dengan menyalurkan misi, merangsang pembelajaran, dan menggalakkan cara baru untuk berfikir (Ishak, 2006). Dengan kata lain, kepemimpinan ini berkaitan rapat dengan penyampaian misi, rangsangan intelektual, dan pencetusan pemikiran baru.

Rabiah (2003) mengukuhkan lagi takrifan dengan mengatakan bahawa kepemimpinan jenis ini merupakan dinamika hubungan bertimbal balik antara pemimpin dengan pengikutnya yang meninggalkan kesan perubahan secara besar ke atas diri mahupun hasilan yang dihajati. Ini bermakna kepemimpinan ini melibatkan usaha dua hala, iaitu pemimpin dengan subordinat sehingga mendorong pembaharuan sendiri dan mengecapi hasil serta kebaikan bersama.

Menurut Abdul (2008), kepemimpinan transformasi adalah satu proses berlakunya perubahan dan transformasi dalam setiap individu itu sendiri serta melibatkan beberapa perkara seperti nilai, etika, piawaian, dan matlamat jangka panjang bagi setiap individu. Perubahan dan transformasi ini biasanya akan mendorong organisasi ke arah kecemerlangan baru.

Konsep kepemimpinan transformasi mula diperkenal oleh Burns (1978). Idea Burns kemudian diperkembangkan lagi oleh Bass dan Avolio (Bass, 1985; Bass dan Avolio, 1990). Selain Burn, Bass dan Avolio, tokoh-tokoh penyelidik lain yang terlibat dalam kepemimpinan transformasi termasuklah Howell, Frost, Yukl, Yammarino, Leithwood, Jantzi dan sebagainya.

Kepimpinan transformasi mula diamalkan oleh organisasi korporat di barat dalam struktur organisasi perniagaan mereka dari lewat 1980 an dan pada awal 1990 an. Kepimpinan ini berlaku apabila banyak organisasi seperti IBM dan General Electric di Amerika Syarikat melaksanakan beberapa perubahan besar-besaran sehingga dikatakan mengalami satu proses transformasi.

Kajian lepas pada awalnya menunjukkan kepemimpinan transformasi merupakan sumber yang kuat dalam tentera (Bass, 1985; Boyd, 1988; Curphy, 1992; Longshore, 1988; O'Keefe, 1989; Yammarino & Bass, 1990). Banyak kajian lepas dan kini telah menunjukkan kepemimpinan transformasi adalah penting dalam pelbagai sektor (Avolio & Yammarino, 2002).

Menurut Leithwood (1992), organisasi yang mengalami perubahan amalan kepemimpinan daripada transaksional kepada transformasi berubah kerana amalan kepemimpinan transformasi mampu membawa kepada peningkatan produktiviti. Pernyataan ini disokong oleh kajian Button (2003). Kajian tersebut menunjukkan bahawa perubahan yang dibawa melalui kepemimpinan transformasi adalah lebih demokratik, adil serta mampu meningkatkan komitmen dan penglibatan individu.

Dengan adanya peningkatan komitmen dan penglibatan individu, produktiviti sudah tentu akan meningkat kerana subordinat sudi mengorbankan diri demi matlamat organisasi.

Menurut Ishak (2006), pemimpin transformasi dapat memberikan perhatian secara peribadi kepada pengikutnya, memberikan perhatian secara peribadi kepada pengikutnya, memberikan ransangan intelektual kepada mereka serta memiliki karisma. Kepimpinan jenis ini berupaya memberikan inspirasi kepada pengikutnya agar mereka sanggup mengorbankan kepentingan peribadi bagi memenuhi kepentingan organisasi.

Dapatan kajian Bennis dan Nanus (1985) menunjukkan terdapat beberapa kriteria yang wujud dalam diri seseorang pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan transformasi, antaranya; pemikiran logikal, kesungguhan, pengagihan kuasa dan kawalan sendiri. Namun, Burn (1978) berpendapat lain terhadap kepimpinan transformasi dengan menyatakan empat dimensi yang terangkum, iaitu dimensi karismatik, dimensi bertimbang rasa secara individu, dimensi stimulasi intelektual, dan dimensi motivasi inspirasi.

Kepimpinan transformasi mencetus perubahan sikap dan pemikiran seseorang itu terhadap tanggungjawabnya. Ia bertitik tolak dari kesedaran yang diwujudkan oleh pemimpin terhadap subordinat dan bukannya ganjaran mahupun ancaman. Kepimpinan transformasi memberi tumpuan kepada matlamat yang dikongsi bersama, meningkatkan komunikasi serta membuat keputusan secara kolaboratif.

Menurut Hoy & Miskel (2005), keunikan kepimpinan transformasi adalah pada sumbernya, iaitu nilai peribadi dan kepercayaan seseorang pemimpin itu terhadap perkongsian kepimpinan itu sendiri dan boleh melahirkan pemimpin di kalangan pengikut pada akhirnya. Dengan kata lain, seorang pemimpin transformasi itu juga memainkan peranan melatih pengikutnya menjadi pemimpin selain berperanan sebagai agen perubahan yang menggerakkan perubahan pada organisasinya. Organisasi sekolah

amat memerlukan kepemimpinan jenis ini, khususnya dalam aspek pertimbangan dan pembangunan guru secara individu.

Leithwood dan Jantzi (2000) mendapati sekolah yang mengamalkan kepemimpinan transformasi pada tahap yang tinggi akan mendapat manfaat seperti kejayaan dan perubahan di sekolah tersebut. Pernyataan ini menyokong pernyataan yang dikemukakan oleh Hoy dan Miskel, (2005) bahawa model kepemimpinan transformasi adalah paling sesuai diimplementasi oleh pemimpin sekolah. Tambahan lagi, Leithwood, Tomlinson, dan Genge (1997) mendapati gaya kepemimpinan transformasi pengetua mempunyai kesan yang positif ke atas kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi dan prestasi kerja guru.

1.2 Latar Belakang Masalah

Bagi kepemimpinan pendidikan, sejak awal tahun 70-an lagi, para pengkaji merintis bagi mengkaji tugas-tugas seharian yang dilakukan oleh para guru besar dan pengetua dengan menggunakan pendekatan pemerhatian berstruktur. Para pengkaji mendapati pergantungan pentadbir sekolah kepada kepemimpinan semakin bertambah dalam usaha bagi mempengaruhi warga sekolah untuk menjadikan sekolah lebih efektif (Abdul, 2008).

Pemimpin sekolah negara kita didapati masih tidak dapat berfungsi sebagai pemimpin pengurusan dan pemimpin pengajaran yang berkesan (Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP), 2006). Hal ini kerana perubahan bentuk kepemimpinan yang sesuai untuk diimplentasi oleh pemimpin sekolah masih tidak sejajar dengan perubahan dan keperluan semasa.

Leithwood (1994) memberi pendapat agar penggunaan kepemimpinan transformasi bagi mengatasi kekurangan secara semula jadi di sekolah. Kepimpinan ini berkait rapat

dengan iklim pendidikan semasa di sekolah yang menggambarkan sifat yang sentiasa bertukar-tukar.

Dewasa ini, kepimpinan transformasional diadaptasikan di sekolah sebagai suatu pembaharuan terhadap gaya kepimpinan sejajar dengan perubahan semasa. Pengetua merupakan pemimpin yang tertinggi di sekolah, mestilah berupaya membawa perubahan kepada sekolah mereka (Ee, 2004). Transformasi dari segi kepimpinan merupakan satu alternatif penting dalam membangunkan organisasi sekolah ke arah kecemerlangan.

Abdul Ghani (2005) menyatakan bahawa pengamalan gaya kepimpinan transformasi oleh pengetua berkeupayaan meningkatkan prestasi guru, iaitu pelakuan warga organisasi dan sikap guru, iaitu komitmen guru sejajar dengan kajian Zainal Abidin (1997) dan Khalid Ashaari (1997).

Ishak (2001) dalam kajian “Pengaruh Kepimpinan Pengajaran, Kepimpinan Transformasi dan Gantian kepada Kepimpinan ke atas Komitmen terhadap Organisasi, Sepesifikasi dan Kepuasan Kerja Guru” mendapati bahawa kepimpinan transformasi di Malaysia mempunyai pengaruh yang lebih besar ke atas komitmen dan kepuasan kerja guru berbanding gaya kepemimpinan yang lain. Hal ini kerana gaya kepemimpinan ini boleh membangkitkan semangat guru kesan daripada kepemimpinan yang dipamerkan oleh pengetua.

Dalam kajian Nurshuhaila (2007) mengenai “Tahap Amalan Kepimpinan Transformasi dalam kalangan Pengetua Sekolah Menengah Bandar Tangkak” mendapat hasil tahap amalan kepimpinan transformasi pengetua yang tinggi. Namun, kajian ini hanya melibatkan tiga buah sekolah di Tangkak. Keadaan ini tidak mencukupi untuk menggambarkan keadaan keseluruhan di negara kita, terutamanya di Sabah dan Sarawak. Selain itu, kajian ini hanya menggunakan penilaian satu pihak, iaitu melalui penilaian pemerhati tanpa mengambil kira penilaian sendiri.

Menurut Leithwood (2005), Abstrak Disertasi dari tahun 1996 hingga 2003 mengenalpasti sebanyak 127 kajian mengenai kepemimpinan transformasi dijalankan di sekolah dan kira-kira 80 peratus daripadanya adalah berdasarkan model Bass dan instrumen pengukurannya. Hal ini turut dibuktikan dalam kajian-kajian tempatan lepas mengenai kepemimpinan transformasi oleh Lim (2002), Norbaizura (2007), Nurshuhaila (2007), dan Norlidah (2000).

Kajian-kajian mengenai tahap kepemimpinan transformasi kebanyakan dijalankan sepenuhnya berdasarkan kepada model yang diperkenalkan oleh (Bass dan Avolio, 1990) dan menggunakan instrumen pengukuran, iaitu *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ). Namun, kini terdapat perbezaan pada kajian-kajian kepemimpinan transformasi yang dijalankan oleh Manning (2002), Strang (2005), dan Hautala (2006). Mereka menggunakan inventori amalan kepemimpinan atau *Leadership Practices Inventory* (LPI) yang diperkenalkan oleh Kouzes dan Posner (1990) untuk mengukur tahap kepemimpinan transformasi.

Menurut Herold dan Fields (2004), penaksiran LPI terhadap tingkah laku kepemimpinan oleh kedua-dua pihak, iaitu pemimpin dan subordinat adalah lebih baik. Prinsip LPI adalah mirip dengan teori kepemimpinan transformasi. Selain itu, kepemimpinan transformasi dalam model Kouzes dan Posner (2006) dirujuk sebagai satu gaya komitmen.

Kajian-kajian tempatan lepas mengenai amalan kepemimpinan transformasi semuanya melibatkan responden di Semenanjung Malaysia, khususnya Negeri Johor. Kajian-kajian tersebut hanya menggunakan instrumen penilaian pemerhati. Kajian kepemimpinan transformasi belum pernah lagi dijalankan di Sarawak. Di samping itu, kajian yang menggunakan kedua-dua instrumen penilaian pemerhati dan sendiri terhadap amalan kepemimpinan pengetua belum pernah dilaksanakan lagi.

Kajian ini dijalankan untuk mengenalpasti tahap amalan kepimpinan transformasi di kalangan pengetua sekolah menengah kebangsaan di Sarawak dengan menggunakan penilaian dua pihak, iaitu set sendiri dan pemerhati. Dapatan hasil kajian nanti diharap dapat menunjukkan indikator amalan dan penerimaan subordinat terhadap kepimpinan pengetua dan mengukuhkan lagi keperluan amalan transformasi pengetua di sekolah menengah.

1.3 Penyataan Masalah

Pemimpin sekolah masih tidak dapat berfungsi dengan sepenuhnya sebagai pemimpin pengurusan dan pemimpin pengajaran yang berkesan. Amalan kepimpinan pengetua masih tidak sejajar dengan perubahan persekitaran dan semasa. Kepimpinan transformasi adalah sesuai untuk mengatasi dan melengkapinya kekurangan ini. Kesedaran diri terhadap kepimpinan transformasi oleh pengetua dapat didedahkan melalui penilaian kepimpinan transformasi (set sendiri).

Oleh itu, kajian ini adalah sangat perlu untuk mengenalpasti tahap kepimpinan transformasi pengetua sekolah di Sarawak dengan menggunakan instrumen yang berlainan, iaitu inventori amalan kepimpinan (LPI) set penilaian sendiri dan pemerhati. Seterusnya, kajian ini dapat mendorong penambahbaikan dan peningkatan amalan kepimpinan pengetua ke arah cemerlang.

1.4 Objektif Kajian

1. Menenalpasti tahap amalan kepimpinan transformasi pengetua sekolah menengah kebangsaan daerah Sib, Sarawak melalui lima dimensi: mencabar proses (*challenging the process*), membangkitkan satu visi bersama (*inspiring a*

shared vision), memperagakan cara (*modeling the way*), membolehkan lain untuk bertindak (*enabling others to act*), dan menggalakkan hati (*encouraging the heart*) berdasarkan Model Kouzes dan Posner (2006).

2. Mengenalpasti tahap keseluruhan amalan kepimpinan pengetua sekolah menengah kebangsaan daerah Sibul, Sarawak.
3. Mengenalpasti perbezaan persepsi guru terhadap tahap amalan kepimpinan transformasi pengetua sekolah menengah kebangsaan daerah Sibul, Sarawak berdasarkan faktor demografi jantina dan kelayakan akademik.

1.5 Persoalan Kajian

1. Apakah tahap amalan kepimpinan transformasi pengetua sekolah menengah kebangsaan daerah Sibul, Sarawak melalui lima dimensi: memperagakan cara (*modeling the way*), mencabar proses (*challenging the process*), membangkitkan satu visi bersama (*inspiring a shared vision*), membolehkan lain untuk bertindak (*enabling others to act*), dan menggalakkan hati (*encouraging the heart*) berdasarkan model Kouzes dan Posner (2006)?
2. Apakah tahap keseluruhan amalan kepimpinan transformasi pengetua sekolah menengah kebangsaan daerah Sibul, Sarawak?
3. Apakah perbezaan persepsi guru terhadap tahap amalan kepimpinan transformasi pengetua sekolah menengah kebangsaan daerah Sibul, Sarawak berdasarkan faktor demografi (jantina dan kelayakan akademik)?

1.6 Hipotesis Kajian

Hipotesi-hipotesis nol dikemukakan di dalam kajian ini seperti yang berikut:

- H₀₁: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan disebabkan oleh jantina responden (guru) terhadap skor dimensi kepimpinan mencabar proses pengetua.
- H₀₂: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan disebabkan oleh jantina responden (guru) terhadap skor dimensi kepimpinan membangkitkan satu visi bersama pengetua.
- H₀₃: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan disebabkan oleh jantina responden (guru) terhadap skor dimensi kepimpinan memperagakan cara pengetua.
- H₀₄: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan disebabkan oleh jantina responden (guru) terhadap skor dimensi kepimpinan membolehkan yang lain untuk bertindak pengetua.
- H₀₅: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan disebabkan oleh jantina responden (guru) terhadap skor dimensi kepimpinan menggalakkan hati pengetua.
- H₀₆: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan disebabkan oleh faktor kelayakan akademik responden (guru) terhadap skor dimensi kepimpinan mencabar proses pengetua.
- H₀₇: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan disebabkan oleh faktor kelayakan akademik responden (guru) terhadap skor dimensi kepimpinan membolehkan lain untuk bertindak pengetua.
- H₀₈: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan disebabkan oleh faktor kelayakan akademik (guru) terhadap skor dimensi kepimpinan memperagakan cara pengetua.

H₀₉: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan disebabkan oleh faktor kelayakan akademik (guru) terhadap skor dimensi kepimpinan membangkitkan satu visi bersama pengetua.

H₀₁₀: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan disebabkan oleh faktor kelayakan akademik (guru) terhadap skor dimensi kepimpinan menggalakkan hati pengetua.

1.7 Skop Kajian

Kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti tahap amalan kepimpinan transformasi pengetua melalui lima dimensi, iaitu mencabar proses, membangkitkan satu visi bersama, memperagakan cara, membolehkan lain untuk bertindak, dan menggalakkan hati berdasarkan model Kouzes dan Posner (2006). Pengetua dan guru-guru sekolah menengah kebangsaan merupakan responden kepada kajian ini.

1.8 Kepentingan Kajian

Kajian ini dapat memberikan gambaran sebenar tahap kepimpinan transformasi pengetua sekolah menengah kebangsaan daerah Sibu, Sarawak melalui inventori amalan kepimpinan yang merangkumi lima dimensi berdasarkan model Kouzes dan Posner (2006). Kajian ini memberi manfaat secara langsung dan tidak langsung kepada tiga pihak utama, iaitu pengetua, Kementerian Pelajaran Malaysia, dan Institut Aminuddin Baki.

1.8.1 Pengetua

Kajian ini akan membekalkan tahap kepimpinan transformasi pengetua melalui inventori amalan kepimpinan. Hal ini secara langsung dan tidak langsung dapat menyedarkan pengetua tentang lima dimensi amalan kepimpinan yang ditekankan dalam model Kouzes dan Posner (2006). Selain itu, ia turut membantu pengetua dalam usaha mencekapkan diri lagi sebagai pemimpin sekolah yang efektif. Amalan kepimpinan pengetua adalah berkait langsung dengan penglibatan semua guru dan keberkesanan sesebuah sekolah.

1.8.2 Kementerian Pelajaran Malaysia

Hasil kajian ini dapat membekalkan keadaan sebenar yang terkini mengenai tahap inventori amalan kepimpinan pengetua di sekolah menengah kebangsaan daerah Sibuloh, Sarawak dalam bentuk data yang jelas. Walaupun ia tidak mewakili keadaan menyeluruh tentang amalan kepimpinan pengetua sekolah menengah kebangsaan negara kita, namun ia dapat dijadikan rujukan semasa mengambil keputusan sesuatu latihan atau kursus bagi penambahbaikan dan peningkatan amalan kepimpinan pengetua yang akan dijalankan dari masa ke masa.

1.8.3 Institut Aminuddin Baki (IAB)

Institusi Aminuddin Baki terkenal sebagai pusat kepimpinan pendidikan yang terbilang, iaitu tempat latihan dan kursus khas bagi pengetua dan guru besar. Hasil kajian ini turut bukan saja dapat menyumbangkan data sebagai rujukan kepada IAB, malahan mengilhamkan pihak berkenaan tentang pemilihan latihan yang paling sesuai bagi pengetua dan guru besar pada masa akan datang.

1.9 Definisi Istilah

Istilah-istilah penting dalam kajian ini merangkumi kepemimpinan transformasi, amalan, dan inventori amalan kepemimpinan. Istilah-istilah berkenaan akan diterangkan dalam bentuk maksud asal masing-masing dan kaitannya dengan kajian ini di bawah.

1.9.1 Kepimpinan Transformasi

Kepimpinan dalam Kamus Dewan (2007) membawa maksud keupayaan memimpin. Kepimpinan secara amnya ialah proses interaksi antara individu dengan kumpulan, atau antara individu dengan keseluruhan ahli yang menganggotai kumpulan (Gordon, 1955). Setiap orang yang terlibat dalam proses interaksi itu memegang watak yang berbeza antara satu dengan yang lain. Asas yang membezakannya ialah pengaruh. Pemimpin mempengaruhi pengikutnya, manakala pengikut menuruti pengaruh pemimpin.

Transformasi dalam Kamus Dewan (2007) bermakna perubahan bentuk seperti sifat, rupa, keadaan dan lain-lain. Bass (1985) menyatakan bahawa kepemimpinan transformasi sering dikaitkan dengan gaya kepemimpinan yang berkesan dan berupaya mengubah persepsi dan motivasi orang bawahan serta membawa kepada kecemerlangan organisasi. Gaya kepemimpinan ini merangkumi pengaruh yang ideal, membangkitkan inspirasi, kebolehan merangsang intelektual dan bertimbang rasa secara individu terhadap orang bawahannya. Ciri-ciri yang dinyatakan oleh Bass ini adalah mirip dengan lima ciri utama yang dikemukakan dalam model Kouzes dan Posner (2006), iaitu memperagakan cara, mencabar proses, membangkitkan satu visi bersama, membolehkan lain untuk bertindak dan menggalakkan hati.

Dalam kajian ini, kepemimpinan transformasi dikaitkan dengan gaya kepemimpinan pengetua dalam mengubah persepsi dan motivasi guru-guru ke arah sekolah berkesan dan mendatangkan kecemerlangan kepada organisasi berdasarkan lima ciri utama model Kouzes dan Posner (2006).

1.9.2 Amalan

Amalan dalam Kamus Dewan (2007) bermaksud sesuatu yang dilakukan, dilaksanakan, dikerjakan, dan sebagainya sebagai suatu kebiasaan. Dalam kajian ini, amalan merujuk kepada kebiasaan pengetua atau caranya memimpin di sekolah.

1.9.3 Inventori Amalan Kepimpinan

Inventori amalan kepimpinan atau *Leadership Practices Inventory* (LPI) adalah satu bahagian daripada projek kajian terhadap tindakan harian dan tingkah laku pemimpin yang dicontohi pada semua tahap. Ia diperkenalkan oleh Kouzes dan Posner dan merangkumi lima amalan utama, iaitu memperagakan cara, mencabar proses, membangkitkan satu visi bersama, membolehkan lain untuk bertindak, dan menggalakkan hati.

Dalam kajian ini, inventori amalan kepimpinan merujuk kepada amalan kepimpinan pengetua di sekolah berdasarkan lima amalan utama model Kouzes dan Posner (2006).

1.10 Kesimpulan

Bab ini telah membicarakan pengenalan kajian, latar belakang kajian, pernyataan masalah kajian, objektif kajian, persoalan kajian, kepentingan kajian, skop kajian, dan definisi istilah.

RUJUKAN

Ab. Aziz Yusof. (2003). *Perubahan dan Kepimpinan*. Sintok: Universiti Utara Malaysia.

Abdul Ghani Abdullah, Abd. Rahman Abd. Aziz, dan Mohammed Zohir Ahmad. (2008).

Gaya-gaya Kepimpinan dalam Pendidikan. Kuala Lumpur: PTS. 1-108, 203-223.

Abdul Ghani Abdullah. (2005). *Kepimpinan Transformasi Pengetua dan Penggantian Kepimpinan sebagai Penentu Komitmen terhadap Organisasi dan Perlakuan Warga Organisasi Pendidikan.*, 20: 53-68.

Abdullah Hassan dan Ainon Mohd (2007). *Teori dan Teknik Kepimpinan: Panduan Aplikasi di Tempat Kerja*. Kuala Lumpur: PTS.

Al. Ramaiah. (1999). *Kepimpinan Pendidikan: Cabaran Masa Kini*. Petaling Jaya: IBSbuku.

Alban Metcalfe, R. J. & Alimo Metcalfe, B. (2000). *The Transformational Leadership Questionnaire (TLQ-LGV): A Convergent and Discriminant Validation Study*. Leadership Organization Development Journal. 21(6): 280-296.

Avolio, B. J., & Yammarino, F.J. (Eds.). (2002). *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*. Boston: JAI.

Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pelajaran Malaysia. (2006). *Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) 2006-2010*. Putrajaya.

- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Harper & Row.
- Bass, B. M. (1997). *Does The Transactional / Transformational Leadership paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?* *American Psychologist*. 52: 130-139.
- Bass, B. M. (1999) *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 8(1): 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *The Implication of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team and Organizational Development*. In R. W. Woodman & W. A. Passmore (eds), *Research in Organizational Change and Development*. Greenwich, CT: JAI.
- Bass, B. M. , & Avolio, B. J. (1993). *Transformational Leadership and Organizational Culture*. *Public Administration Quarterly*, 17: 112-122.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1997). *Revised Manual for The Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garder.
- Bass, B. M., & Riggio. (2006). *Transformational Leadership*. 2nd ed. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. 3-46.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.

- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Leader: The Strategies for Taking Change*. New York: Harper & Row.
- Best, J. & Kahn, J. (1998). *Research in Education*. Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Boyd, J.T., Jr. (1988). *Leadership Extraordinary: A Cross-national Military Perspective on Transactional versus Transformational Leadership*. Unpublished Doctoral Dissertation, Nova University, Boca Raton, FL.
- Burn, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Button, B. (2003). *A Study Examining The Use Of Transformational Leadership Practices For The Teacher Development*. Master Thesis. University of Wisconsin Stout. Diakses pada 15.06.2007 dari <http://www.uwstout.edu/lib/thesis/2003buttonpdf>.
- Che Husin Bin Ismail. (2008). *Amalan Kepimpinan Guru Besar Sekolah Harapan Negara 2007 Sk Parit Setongkat, Muar, Johor*. Tesis Sarjana Muda. Universiti Teknologi Malaysia.
- Clover, W. H. (1990). *Transformational Leaders: Team performance, Leadership Ratings, and Firsthand Impression*. dlm. Clark, K. E. & Clark, M. B. (Eds). *Measures of Leadership*. Leadership Library of America. West Orange, NJ. 171-183.
- Clover, W.H. & Rosenbach, W. E. (1986). *Item Reduction of The Multifactor Leadership Questionnaire*. Working Paper. US Air Force Academy: Colorado Springs, Co.
- Curphy, G. J. (1990). *An Empirical Study of Bass's (1983) Theory of Transformational and Transactional Leadership on Organizational Climate, Attrition and Performance*. In K. E. Clark, M. B. Clark, & D. R. Campbell (eds.), *Impact of Leadership*. Greensboro, NC: The Center for Creative Leadership. 177-187.

- Deluga, R. J. (1992). *The Relationship of Leader-member Exchanges with Laissez-faize, Transactional, and Transformational Leadership in Naval Environments*. dlm. Clark, K. E., Clark, M. B. & Cambell, D. P. (Eds). *Impact of Leadership*. Center for Creative Leadership. Greenboro, NC.
- Ee Ah Meng (2004). *Educational Studies III : Professionalism of Teachers*. Selangor : Fajar Bakti.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw Hill.
- Gall, J. P., Gall, M. D., Borg, W. R. (2005). *Applying Educational Research: A Practical Guide*. 5th ed. United States of America: Pearson.
- Gay, L.R. (1981). *Education Research*. 2nd ed. London: A Bell & Howell Company.
- Gay, L. R., Mills, G. E., & Airasian, P. (2009). *Education Research: Competencies for Analysis and Applications*. 9th ed. United States of America: Pearson.
- Geijsel, F., Slegers, P., Leithwood, K. & Jantzi, D. (2003). *Transformational Leadership Effects on Teacher Commitment and Effort Toward School Reform*. *Journal of Educational Administration*. 41(3): 228-256.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. (1997). *Behaviour in Organizations: Understanding and Managing The Human Side of Work*. 6th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Gordon, T. (1955). *Group-centered Leadership*. New York: Houghton Mifflin.
- Hautala, T. M. (2006). *The Relationship between Personality and Transformational Leadership*. *Journal of Management Development, Emerald*. 25(8): 777-794.

- Herold, D.M. & Fields, D.L. (2004). *Making Sense of Subordinate Feedback for Leadership Development. Confounding Effects of Job Role and Organizational Rewards*. *Group & Organization Management*. 29(6): 686-703.
- Hersey, P. and Blanchard, P. (1969). *The life cycle theory of leadership*. *Training and Development Journal*, 23 (5): 26-34.
- House, R. J. (1971). *A Path Goal Theory of Leadership Effectiveness*. *Administrative Science Quarterly*. 16: 321-338.
- House, R. J. (1971). *A 1976 Theory of Charismatic Leadership*. dlm J.G. Hunt & L. L. Larson (eds.), *Leadership: The Cutting Edge (189-207)*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Hoy, W, K & Miskel, C, G. (2005). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. America : McGraw Hill Companies, Inc.
http://www.uta.edu/iopsychology/files/Fortman_Group.
- Ishak Sin (2001). *Pengaruh Kepimpinan Pengajaran, Kepimpinan Transformasi dan Gantian kepada Kepimpinan ke atas Komitmen Terhadap Organisasi, Spesifikasi dan Kepuasan Kerja Guru*. Tesis Doktor Falsafah, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Ishak Mad Shah. (2006). *Kepimpinan dan Hubungan Interpersonal dalam Organisasi*. Skudai: UTM. 27-49.
- Kamus Dewan. (2007). 4th ed. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Kelinger, F. N. (1986). *Foundations of Behavioral Research*. Fort Worth: Holt, Rinehart and Winston.

- Khalid Ashaari (1997) *Hubungan Gaya Kepimpinan dan Kepimpinan Transformasi Pengetua dengan Kepuasan dan Motivasi*. Tesi Sarjana, Universiti Sains Malaysia.
- Khalid Johari. (2003). *Penyelidikan dan Pendidikan: Konsep dan Prosedur*. Selangor: Prentice Hall.
- Kouzes, J.M., & Posner, B. Z. (1988). *The Leadership Practices Inventory*. San Diego: CA Pfeiffer and Company.
- Kouzes, J.M., & Posner, B. Z. (1988). *The Leadership Practices Inventory: Trainer's Manual*. San Diego: CA Pfeiffer and Company.
- Kouzes, J.M., & Posner, B. Z. (1988). *The Leadership Practices Inventory: A Self-assessment and Analysis*. San Diego: CA Pfeiffer and Company.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1988). *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations*. 1st ed. San Francisco, CA.: Jossey-Bass Inc.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1995). *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass Inc.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1999). *Leadership Practices Inventory: Psychometric Properties*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2005). *Academic Administrator's Guide to Exemplary Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kouzes, J.M., & Posner, B. Z. (2006). *Student Leadership Practices Inventory. Facilitator's Guide*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.

- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2007). *The Leadership Challenge*. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). *Determining Sample Size for Research Activities*. *Educational and Psychological Measurement*, 30: 607-610.
- Leithwood, K. A. (1992). *The Move Toward Transformational Leadership*. *Educational Leadership*, 49(5): 8-12.
- Leithwood, K. (1994). *Leadership for school restructuring*. *Educational Administration Quarterly*. 30 (4): 498-518.
- Leithwood, K.A., & Jantzi, D. (2000). *The Effects of Transformational Leadership on Organizational Conditions and Student Engagement with School*. *Journal of Education Administration*. 38(2): 112-29.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). *Transformational Leadership*. dlm: *Davies, B. The Essential of School Leadership*. Britain: P.C.P & Corwin Press. 31-43.
- Leithwood, K., Tomlinson, D. & Genge, M. (1996). *Transformational School Leadership* dlm *K. Leithwood, J. Chapman, D. Corson, P. Hallinger & A. Hart (eds), International Handbook of Educational Leadership an Aministration*. Dordecht: Kluwer. 785-840.
- Lim, Khin Yan. (2002). *Pengamalan kepimpinan transformasi Di Kalangan Guru Tingkatan Mengikut Persepsi Pelajar : Satu Tinjauan Di Tiga Buah Sekolah Menengah Daerah Kulai, Johor*. Tesis Sarjana Muda. Universiti Teknologi Malaysia.
- Longshore, J.M. (1988). *The Associative Relationship between Transformational and Transactional Leadership Styles and Group Productivity*. Unpublished Doctoral Dissertation, Nova University, Boca Raton, FL.

- Masi, R. J. & Cooke, R. A. (2000). *Effects of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms, and Organizational Productivity. International Journal of Organizational Analysis*. 8: 16-47.
- Maxweell, J. C. (1993). *Developing The Leader within You*. Nashville, Tennessee: Thomas Nelson, Inc.
- Manning, T. T. (2002). *Gender, Managerial Level, Transformational Leadership and Work Satisfaction*. *Journal of Women in Management Review, Emerald*. 17(5): 207-216.
- Marks, H. M. & Printy, S. M. (2003). *Principal Leadership and School Performance: An Integration of Transformational and Instructional Leadership*. *Educational Administration Quarterly*, 39(3): 370-397.
- Marshall, S., Rosenbach, W. E., Deal, T. E. & Peterson, K. D. (1992). *Assessing Transformational Leadership and Its Impact*. dlm. Clark, K. E., Clark, M. B. & Campbell, D. P. (Eds). *Impact of Leadership*. Centre for Creative Leadership, Greensboro, NC. 131-148.
- Md Ali Abdullah. (2005). *Persepsi Guru Terhadap Kepimpinan Transformasional Pengetua dan Kepuasan Kerja Guru di Sekolah Menengah Kebangsaan Daerah Pontian*. Tesis Sarjana , Universiti Teknologi Malaysia.
- Medley, F. & Larochelle, D. R. (1995). *Transformational Leadership and Job Satisfaction*. *Nursing Management*. 26: 64-65.
- Mitchell, T.R. (1974). *Expectancy Models of Job Satisfaction. Occupational Preference and Effort: A Theoretical, Methodological and Empirical Appraisal. Psychological Bulletin 81*. dlm Hoy & Miskel. (1991). *Educational Administration Theory Research Practice*. 4th ed. New York: McGraw-Hill Inc.

- Mohamad Azid Samad. (2008). *Amalan Kepimpinan Strategik Guru Besar di Sekolah Kebangsaan Zon Pekan Nanas, Pontian, Johor*. Tesis Sarjana. Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohamad Najib Abdul Ghafar. (1999). *Penyelidikan Pendidikan*. Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohd. Najib Abdul Ghafar. (2003). *Reka Bentuk Tinjauan: Soal Selidik Pendidikan*. Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohd. Majid Konting (2005). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan dan Pustaka.
- Noorbaizura Ali. (2007). *Amalan Kepimpinan Transformasi Guru Besar di Dua Buah Sekolah di Johor Bahru*. Tesis Sarjana Muda, Universiti Teknologi Malaysia.
- Norlidah Saian (2000). *Meninjau Amalan Kepimpinan Pengetua Di Sekolah Menengah Perempuan Sultan Ibrahim Johor Bahru*. Tesis Sarjana, Universiti Teknologi Malaysia.
- Nursuhaila Ghazali. (2007). *Tahap Amalan Kepimpinan Transformational dalam Kalangan Pengetua Sekolah Menengah Bandar Tangkak*. Tesis Sarjana. Universiti Teknologi Malaysia, Skudai, Johor.
- O'Keefe, M. J. (1989). *The Effects of Leadership Style on The Perceived Effectiveness and Satisfaction of Selected Army Officers*. Unpublished Doctoral Dissertation, Temple University: Philadelphia.
- Podsakoff, P. M>, MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). *Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors*. Leadership Quaterly. 1: 107-

- 142.
- Robiah Sidin. (2003). *Teori Pentadbiran Pendidikan*. Ampang: Pencetakan Asni. 113-148.
- Razali Mat Zin. (1991). *Kepimpinan Dalam Organisasi*. Kuala Lumpur: Utusan.
- Roush, P. E. (1992). *The Myer-Briggs Type Indicator, Subordinate Feedback, and Perceptions of Leadership Effectiveness*. dlm. Clark, K. E. , Clark, M. B. and Campbell, D. P. (Eds). *Impact of Leadership Center for Creative Leadership*. Greensboro, NC. 529-543.
- Sashkin, M., Rosenbach, W. E. , Deal, T. E., & Peterson, K. D. (1992). *Assessing Transformational Leadership and Its Impact*. dlm. Clark, K. E., Clark, M. B. & Campbell, D.P. (Eds),. *Impact of Leadership*. Center for Creative Leadership. Greensboro, NC. 131-148.
- Sidi Gazalba. (1981). *Pembimbing Latihan Ilmiah dan Tesis*. Kuala Lumpur: Pustaka Antara.
- Silins, H., Mulford, B., Zarins, S. & Bishop, P. (2000). *Leadership for Organization Learning in Australian Secondary Schools*. dlm Leithwood, K. (ed). *Understanding Schools as Intelligent Systems*. Stamford, CT: JAI Press. 267-292.
- Sparks, J. R. & Schenk. J. A. (2001). *Explaining The Effects of Transformational Leadership: An Investigation of The Effects of Higher-orders Motives in Multilevel Marketing Organizations*. *Journal of Organizational Behavior*. 22: 849-869.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership, A Survey of Theory and Research*. The Free Press: New York.

Strang, K. D. (2005). *Examining Effective and Ineffective Transformational Project Leadership*. *Journal of Team Performance Management, Emerald*. 11(3/4): 68-103.

Tichy, N. M. & Devanna, M. (1986). *The Transformational Leader*. New York: John Wiley.

Tichy, N. M & Devanna, M. (1990). *The Transformational Leader*. 2nd ed. New York: Wiley.

Wiersma, W. (2000). *Research Method in Education: An Introduction*. 7th ed. Boston: Allyn and Bacon.

Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*. 6th ed. New Jersey: Pearson.

Zainal Abidin Che Omar. (1997). *Pengaruh Kepimpinan Transformasi Pengetua ke atas Komitmen Kerja Guru*. Tesis Sarjana. Universiti Kebangsaan Malaysia.