

**TAHAP AMALAN KEPIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DALAM KALANGAN GURU BESAR DI SEKOLAH JENIS
KEBANGSAAN TAMIL, DAERAH SEGAMAT**

MALARVILY A/P MARIMUTHU

UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA

**TAHAP AMALAN KEPIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DALAM KALANGAN GURU BESAR DI SEKOLAH JENIS
KEBANGSAAN TAMIL, DAERAH SEGAMAT**

MALARVILY A/P MARIMUTHU

**Laporan kajian ini dikemukakan sebagai memenuhi
syarat penganugerahan Ijazah Sarjana Pendidikan
(Pengurusan dan Pentadbiran Pendidikan)**

**Fakulti Pendidikan
Universiti Teknologi Malaysia**

2012

PENGHARGAAN

Kesyukuran yang tidak terhingga saya kepada Tuhan kerana rahmat dan keizinanNya, maka laporan kajian penyelidikan yang bertajuk Tahap Amalan Kepimpinan Transformasional Dalam Kalangan Guru Besar Di Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil Di Zon Tenang Dan Zon Chaah-Bekok, Daerah Segamat telah dapat diselesaikan dengan jayanya.

Ucapan setinggi-tinggi penghargaan saya rakamkan buat penyelia utama Prof. Madya Dr. Yusof Bin Boon yang telah memberikan bimbingan dan motivasi sehingga saya dapat melengkapkan kajian ini sebagaimana dirancang. Sesungguhnya, idea-idea bernas, saranan dan juga bimbingan yang beliau curahkan sepanjang penyelidikan dan penulisan ini telah membolehkan saya menyempurnakan kajian ini dengan lancar. Turut tidak dilupakan juga sekalung penghargaan saya sampaikan kepada semua pensyarah program pesisir yang sentiasa menjadi sumber inspirasi saya dalam menuntut ilmu.

Seterusnya saya tujukan ucapan terima kasih kepada Kementerian Pelajaran Malaysia, Jabatan Pendidikan Negeri Johor, Pejabat Pendidikan Daerah Segamat, guru besar-guru besar sekolah rendah Zon Chaah-Bekok, guru-guru berkenaan serta seluruh warga sekolah yang turut terlibat dalam kajian ini atas kerjasama padu yang diberikan.

Penghargaan juga ditujukan buat Guru Besar SJK (T) Labis En.R.Murugaya atas kebenaran dan sokongan beliau supaya saya melanjutkan pelajaran keperingkat sarjana. Selain itu, saya ucapkan jutaan terima kasih kepada semua warga sekolah Jenis Kebangsaan Tamil terutama Pn. Norhayati kerana telah banyak membantu saya dalam menyempurnakan program ini. Sesungguhnya, pertolongan kalian amat saya kenangi dan hargai.

Di samping itu, saya juga ingin mengucapkan ribuan terima kasih kepada rakan-rakan sepengajian yang banyak membantu dalam mencari bahan kajian, menganalisis data SPSS serta bertukar-tukar pendapat dalam proses pelaksanaan penyelidikan ini.

Akhir sekali, ingin saya abadikan ucapan penghargaan yang tidak terhingga kepada ibubapa En. Marimuthu a/l Ramasamy dan Pn. Sarojini a/p Ayavoo serta ahli keluarga saya keseluruhannya. Sesungguhnya, tanpa sokongan dan dorongan mereka, sudah pasti usaha saya tidak selancar yang diharapkan.

Semoga apa yang telah diusahakan bermanfaat kepada kita semua.

ABSTRAK

Kajian ini dijalankan bertujuan untuk mengenalpasti tahap amalan kepimpinan transformasional di kalangan guru besar di Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil yang terletak dalam dua zon iaitu Zon Tenang dan Zon Chaah-Bekok, Daerah Segamat berdasarkan aspek 4*i*, iaitu karismatik, pertimbangan individu, ransangan intelek serta motivasi berinspirasi. Persampelan kajian melibatkan seramai 72 orang guru dari sekolah-sekolah tersebut. Kaedah tinjauan digunakan dalam menjalankan kajian manakala data diperolehi menggunakan kaedah soal selidik. Instrumen yang digunakan dalam soalselidik kajian ini ialah Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Nilai kebolehpercayaan alpha Cronbach .9575. diperolehi daripada kajian rintis yang dijalankan terhadap 30 orang guru. Perisian Statistical Package of Social Science (SPSS) 17.0 digunapakai bagi mengumpul, menyemak dan menganalisis data soal selidik dalam bentuk kekerapan, min, peratusan, sisihan piawai, ujian-t dan ANOVA Sehalu. Hasil kajian menunjukkan bahawa tahap amalan kepimpinan transformasional guru besar - guru besar Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil di Zon Tenang dan Zon Chaah-Bekok, Daerah Segamat adalah tinggi dan semua dimensi kepimpinan transformasional yang dikaji juga menunjukkan nilai min yang tinggi. Dapatan kajian menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan persepsi amalan kepimpinan transformasional yang signifikan dalam kalangan guru besar berdasarkan jantina, umur, dan pengalaman mengajar. Namun terdapat perbezaan yang signifikan berdasarkan kaum responden.

ABSTRACT

This study was conducted to determine the level of transformational leadership among headmasters in two zones, namely Tenang Zone and the Zone of Chaah-Bekok, Segamat district in Johor. This is based on 4 aspects of 4i–Ideal Influence, Individual Consideration, Intellectual Stimulation and Inspirational Motivation. Sampling study involves 72 teachers from these zones. The survey method used in conducting the study and the data were obtained using questionnaires. Instruments used in this study are Multifactor Leadership Questionnaires (MLQ). Cronbach alpha reliability value of .9575 were obtained from the pilot study of 30 teachers. Software Statistical Package of Social Science (SPSS) 17 is used to analyze the questionnaire data in terms of frequency, mean, percentage, standard deviation, t-test and one way ANOVA. The results showed that the level of transformational leadership practices of teachers from Tenang Zone and Chaah-Bekok Zone, District Kite is high and all the dimensions of transformational leadership studied also showed higher mean values. The results showed that there are no differences in the perception of transformational leadership is a significant practice among teachers based on gender, age, and teaching experience but there are significant differences based on ethnic respondents.

KANDUNGAN

BAB	PERKARA	HALAMAN
	BORANG PENGESAHAN STATUS TESIS	
	PENGESAHAN PENYELIA	
	HALAMAN JUDUL	
	PENGHARGAAN	
	ABSTRAK	i
	ABSTRACT	ii
	SUSUNAN KANDUNGAN	iii
	SENARAI JADUAL	viii
	SENARAI RAJAH	xi
	SENARAI SINGKATAN	xii
	SENARAI LAMPIRAN	xiii

BAB	PERKARA	HALAMAN
------------	----------------	----------------

1	PENDAHULUAN	
	1.1 Pengenalan	1
	1.2 Latar Belakang Masalah	5

1.3	Pernyataan Masalah	7
1.4	Objektif Kajian	8
1.5	Persoalan Kajian	9
1.6	Kerangka Teori / Model	10
1.7	Kerangka Kajian	14
1.8	Kepentingan kajian	15
1.9	Skop Kajian	17
1.10	Batasan Kajian	17
1.11	Prosedur Kajian	17
	1.11.1 Peringkat Permulaan	19
	1.11.2 Peringkat Pengumpulan Maklumat	20
	1.11.3 Proses Penganalisan Data	20
1.12	Definisi Istilah dan Operasional	21
	1.12.1 Amalan	21
	1.12.2 Kepimpinan	21
	1.12.3 Kepimpinan Transformasional	22
	1.12.4 Guru Besar	23
	1.12.5 Sekolah Rendah	23
1.13	Rumusan	24

2 SOROTAN PENULISAN

2.1	Pengenalan	25
2.2	Teori / Model	
	2.2.1 Teori Kepimpinan Transformasional Burns (1978) dan Bass (1985)	27
	2.2.2 Model Teori Kepimpinan Transformasional Leithwood (1994)	30
	2.2.3 Model Kepimpinan Transformasi Slocum dan Hellriegel (2007)	32
	2.2.3.1 Motivasi Berinspirasi	34

2.2.3.2	Membina Rangsangan Intelektual	35
2.2.3.3	Memupuk pengaruh yang ideal	36
2.2.3.4	Pertimbangan Berasaskan individu	37
2.3	Karektor Pemimpin Transformasional	38
2.3.1	Berpelajaran	39
2.3.2	Kritikal	40
2.3.3	Beretika	40
2.3.4	Transformatif	41
2.4	Kajian Terdahulu	42
2.4.1	Kajian Dalam Negara	42
2.4.2	Kajian Luar Negara	45
2.5	Rumusan	46

3 METODOLOGI KAJIAN

3.1	Pengenalan	48
3.2	Reka bentuk Kajian	49
3.3	Lokasi Kajian	50
3.4	Populasi dan Sampel Kajian	51
3.5	Instrumen Kajian	52
3.5.1	Bahagian A	53
3.5.2	Bahagian B	53
3.6	Analisis Tahap	55
3.7	Kesahan dan Kebolehpercayaan	56
3.8	Analisis Data	57
3.9	Kajian Rintis	58
3.9	Kesimpulan	58

4 ANALISIS DATA

4.1	Pengenalan	60
4.2	Analisis Bahagian A	60
4.3	Analisis Bahagian B	62
4.3.1	Tahap amalan kepimpinan transformasional guru besar- guru besar	62
4.3.2	Maklum balas responden terhadap tahap kepimpinan Transformasional dalam kalangan guru besar Mengikut jantina responden	63
4.3.3	Maklum balas responden terhadap tahap kepimpinan Transformasional guru besar – guru besar Mengikut tempoh perkhidmatan dan pengalaman Mengajar guru – guru	65
4.3.4	Maklum balas responden terhadap perbezaan tahap Kepimpinan transformasional guru besar – guru besar Mengikut umur guru – guru	68
4.3.5	Maklum balas responden terhadap tahap kepimpinan transformasional dalam kalangan guru besar –guru besar di antara kedua-dua zon mengikut guru-guru	72
4.4	Rumusan	74

5 RUMUSAN, PERBINCANGAN DAN CADANGAN

5.1	Pengenalan	75
5.2	Rumusan Kajian	75
5.2.1	Gaya Kepimpinan	75
5.2.2	Perbezaan gaya kepimpinan	76
5.2.3	Perbezaan gaya kepimpinan mengikut umur dan Tempoh perkhidmatan/ pengalaman mengajar	77

5.3	Perbincangan	78
5.4	Implikasi kajian	78
5.5	Cadangan kajian lanjutan	79
5.6	Rumusan	80

RUJUKAN**LAMPIRAN**

SENARAI JADUAL

		Halaman
Jadual 3.1	Taburan Item Mengikut Dimensi Kepimpinan Transformasional	52
Jadual 3.2	Skala Likert	53
Jadual 3.3	Tahap Amalan Kepimpinan Transformasional Mengikut Nilai Min	54
Jadual 4.1	Taburan guru mengikut jantina dan zon	58
Jadual 4.2	Taburan guru mengikut umpulan umur	59
Jadual 4.3	Taburan guru mengikut komposisi kaum	59
Jadual 4.4	Bilangan guru mengikut pengalaman mengajar	59
Jadual 4.5	Tahap amalan kepimpinan transformasional	60
Jadual 4.6	Analisis ujian-t perbezaan tahap amalan kepimpinan Transformasional- dimensi pengaruh yang idel	61
Jadual 4.7	Analisis ujian-t perbezaan tahap amalan kepimpinan Transformasional- dimensi pertimbangan individu	61
Jadual 4.8	Analisis ujian-t perbezaan tahap amalan kepimpinan Transformasional- dimensi rangsangan intelek	62
Jadual 4.9	Analisis ujian-t perbezaan tahap amalan kepimpinan Transformasional- dimensi motivasi berinspirasi	62
Jadual 4.10	Min skor guru-guru terhadap pengaruh yang ideal guru besar – guru besar	63
Jadual 4.11	ANOVA pengaruh yang ideal guru besar- guru besar Mengikut pengalaman mengajar guru-guru	63
Jadual 4.12	Min skor guru-guru terhadap pertimbangan	64

	Individu guru besar – guru besar	
Jadual 4.13	ANOVA pertimbangan individu guru besar – guru besar mengikut pengalaman mengajar guru - guru	64
Jadual 4.14	Min skor guru – guru terhadap rangsangan intelek Guru besar – guru besar	65
Jadual 4.15	ANOVA rangsangan intelek guru besar-guru besar Mengikut pengalaman mengajar guru-guru	65
Jadual 4.16	Min skor guru-guru terhadap motivasi berinspirasi Guru besar – guru besar	66
Jadual 4.17	ANOVA motivasi Berinspirasi guru besar – guru besar Mengikut pengalaman mengajr guru-guru	66
Jadual 4.18	Min skor guru-gur terhadap pengaruh yang idel guru besar – guru besar	67
Jadual 4.19	ANOVA pengaruh yang ideal guru besar- guru besar Mengikut umur guru-guru	67
Jadual 4.20	Min skor guru-guru terhadap <i>Pertimbangan Individu</i> guru besar-guru	68
Jadual 4.21	ANOVA <i>Pertimbangan Individu</i> guru besar-guru besar mengikut umur guru-guru	68
Jadual 4.22	Min skor guru-guru terhadap <i>Rangsangan Intelek</i> guru besar-guru besar	69
Jadual 4.23	ANOVA <i>Rangsangan Intelek</i> guru besar-guru besar mengikut umur guru-guru	69
Jadual 4.24	Min skor guru-guru terhadap <i>Motivasi Berinspirasi</i> guru besar-guru besar	70
Jadual 4.25	ANOVA <i>Motivasi Berinspirasi</i> guru besar-guru besar mengikut umur guru-guru	70
Jadual 4.26	Analisis ujian-t perbezaan tahap amalan kepimpinan transformasional - dimensi <i>Pengaruh yang Ideal</i>	71
Jadual 4.27	Analisis ujian-t perbezaan tahap amalan kepimpinan transformasional - dimensi <i>Pertimbangan Individu</i>	71

Jadual 4.28	Analisis ujian-t perbezaan tahap amalan kepimpinan transformasional - dimensi <i>Rangsangan Intelek</i>	72
Jadual 4.29	Analisis ujian-t perbezaan tahap amalan kepimpinan transformasional - dimensi <i>Motivasi Berinspirasi</i>	73

SENARAI RAJAH

		Halaman
Rajah 1.1	Kerangka Kajian	14
Rajah 1.2	Prosedur Kajian	18
Rajah 1.3	Teori Kepimpinan Transformasional Burns (1978) dan Bass (1985)	27
Rajah 1.4	Model Teori Kepimpinan Transformasional Leithwood (1994)	30
Rajah 1.5	Model Kepimpinan Transformasional Slocum Dan Hellriegel (2007)	32

SENARAI SINGKATAN

GPk HEM	Guru Penolong Kanan Hal Ehwal Murid
JPN	Jabatan Pelajaran Negeri
PPD	Pejabat Pelajaran Daerah
SPSS	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
SMK	Sekolah Menengah Kebangsaan
SMKA	Sekolah Menengah Kebangsaan Agama

SENARAI LAMPIRAN

- Lampiran 1 Borang Soal Selidik Guru-Guru

- Lampiran 2 Surat Kebenaran Menjalankan Kajian
Daripada Kementerian pelajaran Malaysia

- Lampiran 3 Surat Kebenaran Menjalankan Kajian daripada
Jabatan Pelajaran Negeri Johor

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Kepimpinan ialah hubungan antara perseorangan yang menunjukkan kuasa dan pengaruh diagih secara yang tidak sama rata sehingga seseorang individu boleh mengarah dan mengawal tindakan-tindakan orang lain lebih daripada kawalan mereka ke atas individu itu (Fiedler, 1967). Kepimpinan juga turut didefinisikan sebagai proses yang menggerakkan sekumpulan manusia menuju ke arah suatu matlamat yang telah ditetapkan melalui dorongan yang tidak memaksa. Ini menunjukkan bahawa kepimpinan bertanggungjawab menggerakkan manusia dalam memenuhi kehendak jangka panjang. Senario ini turut melibatkan kebolehan mempengaruhi dan meyakinkan manusia di dalam dan di luar organisasi untuk bekerja dan membantu ke arah pencapaian matlamat organisasi. Keberkesanan gaya kepimpinan ini boleh dilihat melalui komitmen yang diberikan oleh pekerja terhadap organisasi. Ryska (2002) menyatakan bahawa gaya kepimpinan banyak mempengaruhi tingkah laku pekerja dalam melaksanakan kerjanya. Pernyataan ini disokong oleh Fiedler (1996) yang menyatakan bahawa gaya kepimpinan seseorang pemimpin merupakan satu daya tarikan kepada pekerja untuk terus bekerja dalam mencapai visi organisasi. Ringkasnya, semua pendapat ini membawa maksud bahawa gaya kepimpinan merupakan satu faktor penting dalam menentukan kejayaan atau kegagalan sesebuah organisasi sebagaimana menurut Ulrich et al. (1999). Antara

amalan kepimpinan efektif yang dapat dilihat ialah seperti penerusan budaya kerja cemerlang dan penyelesaian masalah yang efektif.

Sementara itu, kecemerlangan sesebuah organisasi adalah tertakluk kepada keberkesanan kemahiran pemimpin subordinat. Dalam keadaan ini seseorang pemimpin menjadi pengurus, penyelia atau pengikut yang dapat menggerakkan seluruh organisasi tersebut kepada pencapaian matlamat bersama. Ahmad Rusli dalam kertas kerjanya bertajuk *Pemimpin Dalam Kepimpinan Pendidikan* (1999) menyatakan bahawa pemimpin adalah individu yang diamanahkan untuk memimpin subordinat iaitu pengikutnya ke arah mencapai matlamat yang ditetapkan. Manakala Podsakoff, MacKenzie dan Bommer (1996) pula berpandangan bahawa pemimpin adalah peribadi seseorang yang memiliki kecekapan dan kelebihan khususnya di dalam sesuatu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktiviti-aktiviti tertentu dalam pencapaian sesuatu atau tujuan-tujuan tertentu.

Dalam konteks sebuah sekolah pula, kejayaannya sudah tentu berkait rapat dengan kecemerlangan dan kewibawaan seseorang pemimpin tertinggi. Dalam konteks ini, guru besar merupakan pemimpin tertinggi, maka beliau memainkan peranan yang penting dalam merancang strategi yang berkesan terhadap program-program yang harus dilaksanakan di sekolah. Dalam konteks organisasi sekolah rendah, guru besar selaku pemimpin utama harus bijak dan tahu menggunakan kuasa yang dimilikinya dan merancang kejayaan sekolahnya. Kepimpinan guru besar dapat menetapkan prosedur dan polisi-polisi bagi kakitangan di bawah pimpinannya untuk melaksanakan tugas. Menurut Alimuddin 2006, sekolah yang berkesan dapat dihasilkan melalui kepimpinan yang cekap dan berkualiti.

Selari dengan peredaran masa dan kesesuaian persekitaran, konsep kepimpinan menjadi lebih pelbagai dan bervariasi. Implikasinya, konsep kepimpinan transformasional diperkenalkan oleh Burns (1978). Sejak 1980-an, organisasi-organisasi korporat di negara-negara barat mula mengamalkan kepimpinan transformasional dalam

struktur organisasi mereka. Kepimpinan transformasional dianggap pengganti amalan kepimpinan transaksional yang memacu perubahan struktur organisasi mereka dari sistem kawalan berpusat, amalan kuasa berhierarki yang mutlak, perbezaan status yang ketara di antara tahap-tahap autoriti serta proses membuat keputusan yang bersifat 'top-down' di mana pemimpin mempunyai kuasa mutlak membuat keputusan tanpa penglibatan subordinat. Selain itu, pemimpin juga beranggapan bahawa hubungan majikan dengan pekerja umpama kontrak pertukaran. Ganjaran diberi untuk kerja atau sokongan selepas visi dan objektif tercapai. Kebiasaannya ganjaran yang diberi adalah bersifat kontinjen. Kadar atau jenis ganjaran diukur mengikut produktiviti di mana jangkaan terhadap produktiviti dijelaskan dari awal.

Secara relatifnya, kepimpinan transformasional mengenalpasti keperluan pengikut serta cuba meningkatkan keperluan itu ke peringkat motivasi dan kematangan yang lebih tinggi serta pada masa yang sama cuba memenuhi keperluan potensi subordinat. Selain itu, gaya kepimpinan tersebut turut mementingkan penglibatan keseluruhan aspek seperti emosi, intelek dan moral antara pemimpin dan pengikut yang akan menggalakkan pengikut membentuk keupayaan melebihi kadar biasa. Amalan kepimpinan ini seterusnya akan mengikat pemimpin dan pengikut dalam satu proses perubahan yang kolaboratif yang akan pengaruhi keseluruhan prestasi organisasi dan sekali gus menghasilkan persekitaran yang produktif dan inovatif. Justeru, secara ringkasnya konsep kepimpinan transformasional ini menekankan konsep kerja sepasukan, mewujudkan iklim kerja yang kondusif serta menggalakkan penglibatan kakitangan dalam membuat keputusan bagi kebaikan bersama organisasi dan mengamalkan cara baru dalam memimpin organisasi. Menurut Button (2003) dalam kajiannya, perubahan yang dibawa melalui kepimpinan transformasional dilihat lebih demokratik, adil serta mampu meningkatkan komitmen serta penglibatan individu. Perubahan amalan transaksional kepada transformasional bukan hanya kerana aspek-aspek yang ternyata di atas tetapi perubahan ini adalah kerana amalan kepimpinan transformasional yang mampu membawa kepada peningkatan produktiviti (Leithwood, 1992).

Kepimpinan transformasional adalah satu titik tolak kesedaran yang diwujudkan oleh pemimpin terhadap anjakan paradigma, budaya kerja dan pemikiran seseorang pengikut akan tanggungjawabnya dan sebaliknya bukan berdasarkan ganjaran. Kepimpinan transformasional mementingkan pembinaan matlamat yang dikongsi bersama oleh pemimpin dan pengikut. Ia mewujudkan komunikasi serta membuat keputusan secara kolaboratif. Keperluan terhadap penggunaan gaya kepemimpinan yang selari dengan keperluan dan perubahan semasa dalam pendidikan di sekolah khususnya adalah sesuatu yang penting memandangkan faktor kecemerlangan sekolah amat berkait rapat dengan keberkesanan kepemimpinan guru besar di sekolah. Kepimpinan transformasional secara uniknya adalah pada sumbernya iaitu nilai peribadi dan kepercayaan yang ada pada seseorang pemimpin itu terhadap perkongsian kepemimpinan itu sendiri yang akhirnya mampu melahirkan golongan pemimpin dalam kalangan pengikut (Hoy & Miskel, 2005). Ini bermakna bahawa seseorang pemimpin transformasional berperanan dalam bertindak sebagai agen perubahan yang dapat menggerakkan transformasi iaitu perubahan pada organisasinya khususnya sekolah. Nilai-nilai kepemimpinan seperti ini terutamanya dalam aspek pertimbangan serta pembangunan guru sebagai seorang individu amat diperlukan dalam sesebuah organisasi sekolah.

Model kepemimpinan transformasional adalah contoh yang terbaik untuk dilaksanakan oleh pemimpin sekolah sebagaimana menurut Hoy dan Miskel (2005) yang mengkaji kolaborasi di antara kepemimpinan pengajaran dan kepemimpinan transformasional yang dilaksanakan di sekolah. Hasil kesepaduan kerjasama ini akhirnya membawa impak berguna yang signifikan kepada kualiti pedagogi dan peningkatan prestasi pelajar. Inilah impak keberkesanan gaya kepemimpinan transformasional itu sendiri yang berjaya menggerakkan usaha dan kemahuan yang tinggi dalam kalangan guru-guru untuk bersama-sama menyumbang kepada kecemerlangan sekolah. Sehubungan ini, pendekatan kepemimpinan transformasional yang diamalkan oleh guru besar dikatakan mampu membawa perubahan demi menjana transformasi pendidikan serta memberi impak yang tinggi terhadap kejayaan sekolah. Gaya kepemimpinan sebegini tidak lagi memberi fokus kepada tugas dan tugasan tetapi aspek hubungan interpersonal semakin

berkesan. Pendekatan yang lebih humanistik ini menjadi tunggak amalan pengurusan sebagaimana kata Leithwood dan Jantzi (2000), “*transformational leadership deals with change, inspiration, motivation, influence and people development*”.

Justeru, guru besar yang mengamalkan pendekatan kepimpinan transformasional, sebenarnya mampu berhadapan dengan perubahan dengan membangunkan guru dan pelajarannya menerusi tindakannya memberi motivasi dan inspirasi yang akhirnya memberi impak kepada keberkesanan sekolah dan pencapaian murid secara tidak langsung melalui tindakan-tindakan yang diambil (Davis & Thomas, 1989:17 dalam Ishak Sin, 2001). Justeru itu, guru besar bagi sekolah-sekolah harian biasa yang mempunyai tahap pencapaian yang rendah atau sederhana terutama dalam bidang akademik boleh menggunakan pendekatan kepimpinan transformasional untuk memantapkan kepimpinan instruksional yang sedia diamalkan dan seterusnya mampu melonjakkan pencapaian mereka mereka (Mohammad Yunus, 1994).

1.2 Latar Belakang Masalah

Sehingga ke hari ini, telah banyak kajian berkaitan konsep kepimpinan yang telah dan sedang dijalankan, yang seterusnya menghasilkan dapatan-dapatan yang berbeza-beza dari segi bentuk amalan kepimpinan yang menepati keadaan semasa dan persekitaran untuk diaplikasikan oleh para pemimpin. Kesannya, kepelbagaian dalam gaya kepimpinan membawa kesan-kesan yang bervariasi kepada sesuatu organisasi sekolah. Secara sedar atau tidak, adalah menjadi kebiasaan dalam kalangan guru besar untuk mengamalkan kepimpinan tradisional yang bersifat '*top-down*' (Hallinger, 2003) memandangkan organisasi sekolah adalah satu bentuk organisasi yang pada dasarnya beroperasi secara birokrasi. Gaya kepimpinan tradisional atau kepimpinan yang bersifat mengarah adalah gaya kepimpinan yang dominan yang diamalkan oleh kesemua organisasi seperti mana kajian Sabarinah (2000). Walau bagaimanapun, pendapat itu berbeza dengan Leithwood (1998) melalui model kepimpinan transformasionalnya yang

menyatakan bahawa gaya kepimpinan transformasional bukanlah satu bentuk kepimpinan berpusat sebaliknya kepimpinan itu dikongsi bersama pekerja. Gaya kepimpinan transformasional juga mampu memperluaskan serta meningkatkan keinginan untuk belajar atau mengambil berat, menjana kesedaran serta penerimaan dalam kalangan pekerja terhadap visi dan matlamat organisasinya (Yammarino, Spangler dan Bass (1993).

Ini bertentangan dengan konsep kepimpinan transaksional yang lebih memberatkan koordinasi dan kawalan guru besar yang dibawa oleh Cohen dan Miller (1980), juga dianggap lebih bersifat pengurusan kerana lazimnya ia sentiasa berhubungkait dengan konsep pertukaran (Owen et. al, 2004). Ini bermakna bahawa pekerja akan bekerja lebih kuat jika ada imbuhan dan yang sebaliknya akan menerima hukuman. Hubungan antara pemimpin transaksional dan pengikutnya juga lebih bersifat formal dengan jurang yang amat berbeza. Manakala intipati kepimpinan transformasional pula mengubah hubungan pengikut dengan pemimpin secara keseluruhannya (Owen, Hodgson dan Gazzard, 2004). Jelas di sini bahawa gaya kepimpinan transformasional bertujuan membina hubungan kerja yang lebih kondusif di antara pemimpin dengan subordinat. Walaupun kepimpinan transaksional juga mempunyai kelebihan dan kekuatan tertentu terutama dalam mendorong tingkah laku ke arah kepatuhan tugas dalam kalangan pengikutnya (Fortmann et.al, 2003). Namun kepimpinan transformasional dianggap sebagai amalan kepimpinan yang paling efektif dalam mewujudkan tindak balas yang diperlukan daripada kalangan subordinat kerana kepimpinan transformasional mempunyai kekuatan merentasi kepimpinan transaksional (Bass, 1985), terutama dalam aspek keberkesanan komitmen pengikut terhadap organisasinya.

Berbanding dapatan-dapatan daripada kajian-kajian sebelum ini, secara perbandingannya kajian ini dijalankan dengan objektif khusus untuk mengenalpasti akan tahap amalan kepimpinan transformasional dalam kalangan guru besar terutama guru besar Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil. Dapatan hasil kajian ini diharap dapat

menunjukkan indikator amalan dan penerimaan subordinat terhadap kepemimpinan guru besar sekolah-sekolah yang terlibat. Guru besar-guru besar sekolah Tamil pula diharapkan dapat meningkatkan prestasi sekolah masing-masing selari dengan tuntutan era globalisasi kini yang mengharapakan komuniti pendidik menjadi lebih proaktif terhadap keperluan paradigma pendidikan. Fenomena ini secara tidak langsung membentuk kalangan pendidik yang sentiasa memperbaiki kompetensi diri di samping mengamalkan konsep kerja sepasukan yang berkesan. Ini merupakan titik tolak di mana ia bukan sahaja akan memantapkan para guru di sekolah sebagai sumber malahan menjadi aset bernilai yang memungkinkan kecemerlangan sekolah yang seterusnya akan membentuk komuniti sekolah yang menjadi penjana transformasi negara sebagaimana yang diinginkan oleh pemimpin negara.

Walau bagaimanapun, kekangan yang wujud akibat kepemimpinan guru besar yang tidak berkesan boleh membantutkan potensi dan menjejaskan peluang yang ada. Pada masa kini, konsep kepemimpinan transformasional ini mula diaplikasikan di sekolah sebagai suatu pembaharuan terhadap gaya kepemimpinan sejajar dengan perubahan semasa. Guru besar yang merupakan pemimpin yang tertinggi dalam sistem teraju sekolah mestilah berupaya membawa perubahan kepada sekolah mereka (Ee, 2004). Kepimpinan transformasional yang diamalkan diharap dapat membangunkan sekolah ke arah kecemerlangan selain menyatupadukan warganya untuk mencapai wawasan organisasi dan seterusnya melaksanakan usaha-usaha penambahbaikan terhadap sekolah. Sehubungan itu, pendekatan kepemimpinan guru besar merupakan satu pembolehubah yang boleh dimanipulasi bagi meningkatkan keberkesanan pengurusan dan seterusnya melonjakkan kecemerlangan pendidikan di sekolah.

1.3 Pernyataan Masalah

Gaya kepemimpinan guru besar memberi kesan terhadap motivasi, pembangunan diri guru, sahsiah atau moral serta pembangunan intelek guru. Kepimpinan guru besar

yang membawa kepada kesan yang negatif terhadap aspek-aspek yang dinyatakan di atas boleh mengganggu gugat kecemerlangan sekolah terutama dalam aspek keberkesanan pengajaran dan pembelajaran yang menjadi indikator utama bagi menilai prestasi pelajar, pencapaian sekolah berkesan dan sekolah berprestasi tinggi. Perubahan yang perlu dibawa oleh kepimpinan guru besar di sekolah seharusnya tidak hanya tertumpu kepada aspek-aspek yang bersifat teknikal seperti menyenarai tugas dan tanggungjawab guru yang perlu dilaksanakan agar mencapai matlamat sekolah tetapi ia sepatutnya menumpukan kepada perubahan sikap dan pemikiran guru yang lahir dari kesedaran dan kebijaksanaan yang dijana melalui pembangunan intelek dan teladan yang menjadi sumber inspirasi mereka untuk berubah atau bekerjasama dalam melaksanakan sesuatu perubahan di sekolah.

1.4 Objektif Kajian

Kajian ini adalah berfokuskan kepada objektif-objektif tertentu bagi mengenalpasti tahap pengamalan kepimpinan transformasional guru besar di Sekolah-sekolah Jenis Kebangsaan Tamil di Zon Tenang dan Zon Chaah-Bekok, Daerah Segamat, iaitu:

- i. Mengenal pasti tahap amalan kepimpinan transformasional dalam kalangan guru besar-guru besar Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil di Zon Tenang dan Zon Chaah-Bekok, Daerah Segamat mengikut dimensi pengaruh yang ideal, pertimbangan individu, rangsangan intelek serta motivasi berinspirasi.
- ii. Mengenalpasti sama ada terdapat perbezaan pada tahap amalan kepimpinan transformasional dalam kalangan guru besar Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil di Zon Tenang dan Zon Chaah-Bekok, Daerah Segamat mengikut jantina.

iii. Mengenalpasti sama ada terdapat perbezaan tahap kepimpinan transformasional guru besar Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil di Zon Tenang dan Zon Chaah-Bekok, Daerah Segamat mengikut umur dan tempoh perkhidmatan atau pengalaman mengajar.

iv. Mengenalpasti sama ada terdapat perbezaan tahap kepimpinan transformasional dalam kalangan guru besar Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil mengikut zon.

1.5 Persoalan Kajian

i. Apakah tahap amalan kepimpinan transformasional (mengikut dimensi pengaruh yang ideal, pertimbangan individu, ransangan intelek serta motivasi berinspirasi) terhadap amalan kepimpinan transformasional guru besar-guru besar Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil di Zon Tenang dan Zon Chaah-Bekok, Daerah Segamat?

ii. Apakah perbezaan pada tahap amalan kepimpinan transformasional dalam kalangan guru besar Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil di Zon Tenang dan Zon Chaah-Bekok, Daerah Segamat mengikut jantina?

iii. Apakah terdapat perbezaan tahap kepimpinan transformasional guru besar Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil Zon Tenang dan Zon Chaah-Bekok, Daerah Segamat mengikut umur dan tempoh perkhidmatan atau pengalaman mengajar?

iv. Apakah terdapat perbezaan tahap kepimpinan transformasional dalam kalangan guru besar Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil di antara kedua-dua zon tersebut?

1.6 Kerangka Teori / Model

Terdapat banyak kajian terdahulu yang membincangkan isu-isu mengenai kepimpinan transformasional terutamanya yang meneliti faktor-faktor yang membentuk kepimpinan transformasional itu sendiri serta kajian mengenai impaknya terhadap sesebuah organisasi. Burns (1978) menegaskan bahawa asas teori kepimpinan transformasional adalah dilihat pada hubungan interpersonal, motif dan nilai. Fairholm (2001) pula melihat bahawa Teori Transformasional yang diaspirasikan oleh Burns adalah teori terawal yang mengadaptasi kaedah psikologi dalam memahami dan menghuraikan konsep kepimpinan itu sendiri berasaskan kepada prinsip bahawa di samping menjadi suatu kuasa dalam mempengaruhi orang lain, kepimpinan juga diterima sebagai suatu pembentukan nilai moral yang mempunyai kemampuan yang lebih tinggi dalam mempengaruhi orang lain (Burns, 1978).

Teori transformasional Burns (1978) adalah bertujuan untuk meningkatkan nilai moral dan motivasi pengikut sehingga ke tahap subordinat berupaya berfikir tentang apakah yang boleh disumbangkan kepada organisasinya. Menurut Bass (1985), teori kepimpinan yang klasik sudah tidak begitu relevan dalam memenuhi perubahan matlamat dan amalan kepimpinan semasa. Mujurlah teori kepimpinan transformasional ini telah wujud kerana ia adalah suatu keperluan yang komprehensif dalam organisasi kini. Bass melihat teori kepimpinan transformasional sebagai satu aspek yang sangat penting dalam membawa perubahan tersebut kerana gaya kepimpinan tersebut berupaya meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja dalam kalangan subordinat.

Selain itu, Stewart (2006) pula menyatakan bahawa model kepimpinan transformasional yang diperkenalkan oleh Bass dan Avolio (1998) menunjukkan kepimpinan “teori dua faktor”. Teori ini menyatakan bahawa ia saling berkaitan dan memerlukan di antara satu sama lain. Menurut model teori tersebut kepimpinan transaksional memenuhi keperluan asas sesebuah organisasi dan kepimpinan manakala kepimpinan transformasional pula berfungsi sebagai kepimpinan yang menggalakkan

komitmen serta membawa kepada perubahan. Pemimpin transformasional menumpukan penekanan terhadap penstrukturan semula sekolah dengan memperbaiki aspek keadaan sekolah (Stewart, 2006). Ini merujuk kepada kajian Stewart terhadap model teori kepimpinan transformasional yang dibina oleh Burns (1978), Bass & Avolio (1988) serta Leithwood (1999).

Teori ciptaan Burns (1978) dan seterusnya dimurnikan oleh Bass (1985) ini terdiri daripada empat aspek iaitu pengaruh yang ideal atau karisma, ransangan intelek, pertimbangan individu dan motivasi berinspirasi telah dijadikan rujukan dan panduan bagi mengkaji konstruk kepimpinan transformasional. Konstruk ini dilihat melalui aspek pengamalan kepimpinan berdasarkan prinsip kepimpinan transformasional yang mana huraian dimensi amalan kepimpinan yang dikaji adalah mengikut perincian teori yang berikut.

i. *Charismatic Leadership, or Idealized Influence*

Pemimpin transformasional merupakan seorang ketua yang menyimpan harapan yang tinggi terhadap keupayaan subordinat tetapi pemimpin tersebut tetap berperanan dalam memberi sokongan dan panduan agar subordinat mampu mencapai tahap pencapaian yang diinginkan. Karisma pemimpin transformasional terserlah dengan keyakinan dan kepastian yang ditunjukkan dalam setiap tindakannya. Bass dan Avolio (1997) memperjelaskan sifat-sifat pemimpin yang bersifat karismatik sebagai seorang pemimpin yang sanggup berkorban demi kepentingan organisasi dan bersifat optimis terhadap visi dan misi yang ingin dicapai. Sementara itu, pemimpin transformasional juga dianggap sebagai *role model*, amat dihormati serta dikagumi pengikut-pengikutnya. Pemimpin transformasional juga dianggarkan sebagai seorang pemimpin yang mempunyai visi dan misi yang jelas, malah beliau berani menghadapi risiko-risiko. Bass (1998) pula menggariskan bahawa pengaruh yang ideal ditunjukkan dalam pelaksanaan kepimpinan transformasional apabila seseorang pemimpin itu menggariskan matlamat untuk dicapai pada masa akan datang dan juga mampu menjelaskan serta juga

memimpin pengikut-pengikutnya ke arah menjayakan matlamat yang didukung dengan menunjukkan teladan yang baik supaya dapat diikuti. Burns (1978) pula menyatakan bahawa individu pemimpin yang memiliki sifat-sifat karismatik juga memiliki ciri-ciri tingkah laku yang unggul sebagai seorang pemimpin.

ii. *Inspirational Motivation*

Kajian Button (2003) menyatakan bahawa guru yang efektif terdiri daripada kalangan guru memiliki motivasi tinggi yang cenderung menunjukkan minat yang juga tinggi serta sering melibatkan diri dalam penambahbaikan pengajaran dan pembelajaran di organisasi sekolah. Sehubungan ini, individu guru besar yang merupakan pemimpin sekolah berperanan dalam memberi sokongan moral. Di samping itu, kemudahan dan keperluan yang diperlukan bagi meningkatkan dan mengekalkan motivasi guru dalam menjayakan matlamat organisasi sekolah juga merupakan tanggungjawab beliau. Ini jelas mencerminkan kredibiliti pemimpin transformasional yang mempunyai tingkah laku yang mampu memotivasikan pengikutnya, menaikkan semangat juang serta berupaya untuk menyahut cabaran-cabaran. Pemimpin transformasi selalunya bertindak secara jelas tentang keyakinannya terhadap misi dan matlamat yang hendak dicapai serta memperlihatkan komitmen yang teguh terhadap matlamat organisasi yang dikongsi bersama.

iii. *Intellectual Stimulation*

Menurut Jones, Jenkins & Lord (2006), aspek stimulasi intelek ini merupakan senjata pemimpin transformasional untuk sentiasa mendorong subordinatnya berfikiran jauh, melihat perspektif baru di samping menonjolkan kreativiti mereka. Pemimpin ini juga merupakan seorang yang berani mencabar 'status quo' secara positif kerana beliau percaya perubahan dalam pola pemikiran akan membawa seluruh organisasi ke arah kecemerlangan. Faktor ini menggalakkan suatu bentuk pemikiran baru dalam menyediakan subordinat yang lebih rasional untuk bertindak terhadap sebarang

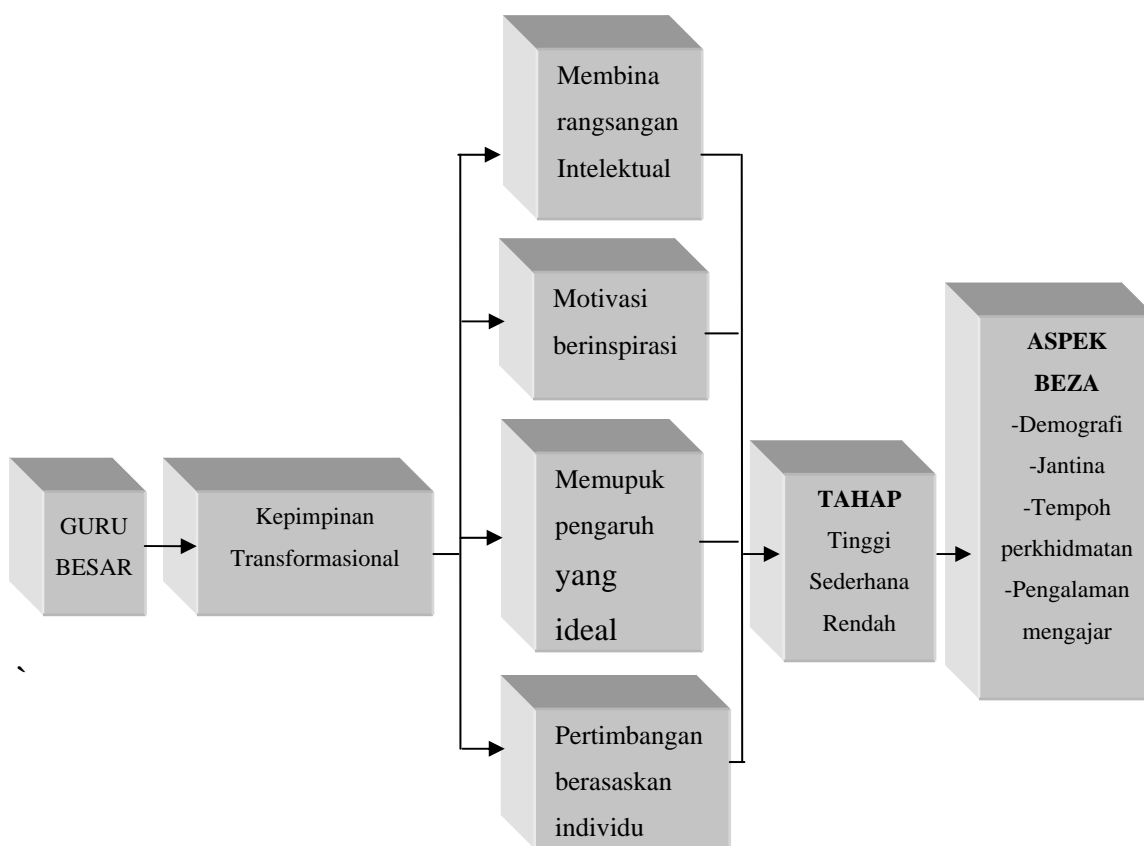
permasalahan yang timbul. Pemimpin transformasional menjadikan subordinat mampu mengenalpasti cabaran dan menjadikan mereka sebagai orang yang berani menghadapinya (Abdullah & Ainon, 2007). Pemimpin transformasional bertindak balas secara berbeza terutama dalam mencari jalan penyelesaian bagi masalah dengan dimensi pemikiran yang baru, segar dan inovatif. Dengan itu, pemimpin transformasi secara tidak langsung menggalakkan pengikutnya berfikir secara kreatif dan bukan hanya menyalahkan orang lain atau fokus kepada perkara negatif sahaja. Sebaliknya mereka dipimpin untuk mencari usaha terbaik dalam menyelesaikan sesuatu masalah.

iv. *Individualized Consideration*

Aspek pertimbangan sendiri pula adalah perilaku pemimpin transformasional, di mana beliau merenung, berfikir dan selalu berusaha untuk mengenalpasti keperluan para pengikutnya (Jones, Jenkins & Lord, 2006). Pemimpin ini akan berusaha sekuat tenaga mengenali kemampuan subordinat lalu mendorong semangat, memberi peluang meluaskan ilmu dan melatih mereka untuk sentiasa memajukan diri sendiri kerana pemimpin ini yakin bahawa kejayaan sesebuah organisasi adalah bergantung kepada pencapaian secara bersepadu. Memang tidak dapat dinafikan bahawa pemimpin transformasional berfokus akan potensi tertentu dalam peningkatan pengikut-pengikutnya. Mereka juga menganggap bahawa setiap pengikutnya sebagai unit individu yang perlu dihormati (Stewart, 2006). Pemimpin-pemimpin sebegini akan menghasilkan suatu persekitaran yang amat kondusif dan selesa dalam kalangan para pengikut dengan sentiasa memberi sokongan dan galakan kepada mereka. Hubungan sesama pemimpin bersama pengikut-pengikutnya membina komunikasi kerja yang kondusif kerana pemimpin transformasional sensitif akan pengikutnya sebagai seorang individu.

1.7 Kerangka Kajian

Kajian ini dijalankan berdasarkan kerangka yang ditunjukkan dalam Rajah 1.1. Kajian kepimpinan transformasional dikaji berdasarkan amalan-amalan dimensi rangsangan intelektual, motivasi berinspirasi, memupuk pengaruh yang ideal serta pertimbangan individu. Guru besar sebagai subjek kajian akan dikaji melalui persepsi guru terhadap amalan kepimpinan transformasional yang diamalkan. Amalan kepimpinan transformasi yang dikaji adalah berasaskan kepada model Burns (1978), Bass (1985) serta Slocum dan Hellriegel (2007). Namun begitu, model yang dirujuk (Slocum & Hellriegel (2007) adalah lebih sesuai untuk kajian ini kerana ia selari dengan situasi semasa berdasarkan kepada interpretasi serta keperluannya dengan keadaan di sekolah pada masa kini.



Rajah 1.1 : Kerangka Kajian

Kajian yang dilakukan adalah berdasarkan kepada kerangka konsep yang dapat diringkaskan dalam Rajah 1.1 yang ditunjukkan di atas. Fokus kajian ini adalah kepada guru besar sebagai pemimpin di sekolah dan tahap amalan kepimpinan transformasional yang dikesan adalah melalui empat dimensi amalan seperti yang dikaji iaitu membina ransangan intelektual, merangsang motivasi, memupuk pengaruh yang ideal dan pertimbangan berasaskan individu.

Amalan kepimpinan transformasional adalah sebagai landasan dalam mewujudkan kesan terhadap organisasi sekolah terutama dalam aspek mewujudkan perkongsian kepimpinan, menjadi inspirasi atau teladan kepada guru, mewujudkan perubahan terutama dalam aspek pemikiran dan penglibatan guru dalam usaha menjayakan matlamat dan wawasan sekolah. Amalan kepimpinan transformasional juga mampu menimbulkan rasa hormat dalam kalangan guru-guru terhadap guru besar serta mampu menganjakkan daya fikir guru agar menjadi lebih berdikari, inovatif serta kreatif dalam menghadapi cabaran, perubahan mahupun masalah.

Dalam kajian ini, instrumen dibina untuk membolehkan responden menilai tahap kepimpinan transformasional guru besar-guru besar di sekolah masing-masing menerusi keempat-empat elemen yang utama tersebut. Di samping itu, kajian juga akan meneliti perbezaan tahap amalan kepimpinan ini dengan meneliti aspek demografi, jantina, tempoh perkhidmatan serta pengalaman mengajar guru besar-guru besar terlibat mengikut zon.

1.8 Kepentingan Kajian

Ciri-ciri kepimpinan transformasional yang diamalkan oleh guru besar di sekolah seperti *idealised influence* (pemimpin sebagai *role model* kepada guru, staf sokongan dan pelajar), *inspirational motivation* (sentiasa memberikan galakan dan idea-idea yang

bernas), *intellectual stimulation* (bijak dalam berfikir, membuat keputusan yang tepat pada situasi dan bertindak dengan cara yang cepat dan tepat) dan *individual consideration* (sebagai mentor kepada semua warga sekolah) adalah sebagai suatu usaha untuk menjadikan sekolah mereka cemerlang dan lebih efektif (Alimuddin, 2006). Jadi, di sini kita dapat memahami bahawa kepimpinan transformasional menjadi suatu kaedah amalan atau usaha untuk meningkatkan modal insan dalam kalangan guru dalam menjiwai tanggungjawabnya serta sebagai pemangkin pembangunan intelek dan profesional keguruan.

Menurut Ab. Aziz Yusof (2003), seorang pemimpin organisasi sekolah iaitu kepimpinan seorang guru besar mempengaruhi sikap guru-guru terhadap sebarang usaha untuk mencapai matlamat yang diinginkan. Kepimpinan transformasional ini diamalkan kerana pemimpin transformasional mampu membuktikan kecemerlangan organisasi mereka apabila mereka berjaya membawa pengikut-pengikutnya 'berfikir di luar kotak' (*think out of the box*) yang membawa kepada perubahan sikap serta anjakan paradigma seperti yang diaspirasikan. Usaha ini dapat membangunkan dan meningkatkan minat guru-guru dalam menjiwai dan menerima visi, misi serta matlamat pasukan kerja di bawah pimpinannya.

Sehubungan itu, kajian ini adalah untuk mengetahui tahap amalan kepimpinan transformasional dalam kalangan guru besar di Sekolah-sekolah Jenis Kebangsaan Tamil di Zon Tenang dan Chaah-Bekok, Daerah Segamat supaya dengan dapatan ini mampu membantu para guru besar sekolah memahami keperluan dan harapan guru-guru terhadap aspek toleransi, keprihatinan, pembangunan intelek dan profesionalisme di sekolah-sekolah mereka. Kajian ini juga diharap dapat membantu guru besar melakukan penambahbaikan terhadap amalan kepimpinan mereka dalam memenuhi keperluan serta matlamat kepimpinan transformasi itu sendiri. Selain itu, diharapkan kajian ini berfungsi memberi input dan manfaat di peringkat PPD dan JPN dalam merangka serta merancang program-program latihan kepimpinan dalam kalangan guru besar dan seterusnya guru-guru selainnya pada masa-masa akan datang. Usaha ke arah menambahbaik kapasiti

dan kapabiliti kepimpinan dalam kalangan guru besar perlu diperbaharui secara berterusan supaya sentiasa bersifat terkini bagi membolehkan mereka memimpin sekolah dan dapat mencapai aspirasi Wawasan 2020 dan Program Transformasi Pendidikan Negara.

1.9 Skop Kajian

Skop kajian ini adalah terfokus kepada beberapa aspek iaitu;

- i. Tumpuan kepada aspek kepimpinan transformasional dalam kalangan guru besar.
- ii. Melibatkan penilaian persepsi guru-guru terhadap amalan kepimpinan guru besar.
- iii. Melibatkan amalan kepimpinan transformasional guru besar berdasarkan dimensi merangsang motivasi, membina ransangan intelektual, membuat pertimbangan berasaskan individu serta memupuk pengaruh yang ideal.

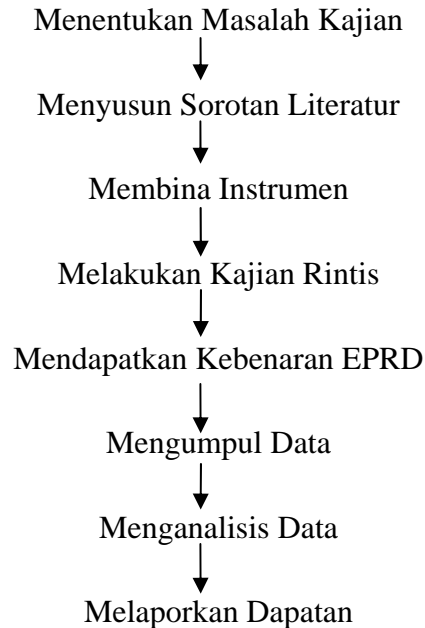
1.10 Batasan Kajian

Kajian ini lebih berfokus kepada penglibatan persampelan dari Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil, di mana ianya lebih tertumpu kepada sekolah-sekolah dalam Zon Tenang dan Zon Chaah-Bekok di Daerah Segamat sahaja. Dalam kajian ini, penyelidik hanya menetapkan faktor-faktor persamaan dari segi peraturan, kemudahan serta wawasan pendidikan sekolah sebagai asas untuk mengkaji tahap amalan kepimpinan transformasional dalam kalangan guru besar di sekolah-sekolah bantuan penuh kerajaan yang terlibat. Kajian ini juga terbatas kepada aspek amalan kepimpinan transformasional guru besar-guru besar di sekolah-sekolah tersebut menerusi empat dimensi kepimpinan transformasional iaitu pengaruh yang ideal atau karismatik, merangsang intelektual, motivasi berinspirasi serta pertimbangan berasaskan individu (Empat I). Sementara itu,

populasi kajian pula mensasarkan penyertaan semua guru bagi setiap sekolah tersebut sebagai responden. Dengan mengambil kira aspek keterbatasan dari segi pengumpulan data yang diperoleh melalui instrumen yang dijawab oleh responden, maka kajian ini tertakluk secara langsung berdasarkan ketelusan, keikhlasan dan kejujuran responden dalam memberikan maklumat berkaitan.

1.11 Prosedur Kajian

Penghasilan kajian ini dapat dijalankan secara sistematik dan teratur berpandukan kepada beberapa prosedur yang digariskan. Prosedur-prosedur tersebut terbahagi kepada empat peringkat iaitu peringkat permulaan, peringkat pengumpulan maklumat dan data yang melibatkan persampelan dan soal selidik, peringkat penganalisan data dan akhirnya pelaporan dapatan. Metodologi kajian yang dijalankan oleh pengkaji adalah sebagai panduan dan gambaran yang dapat memberi hala tuju proses kajian dengan lebih teratur dan sistematik. Oleh itu, pengkaji telah memperlihatkan langkah-langkah yang dilakukan dalam proses melaksanakan kajian. Setiap prosedur seperti di dalam Rajah 1.2 bertujuan memudahkan proses penyelidikan dijalankan.



Rajah 1.2 Prosedur Kajian

1.11.1 Peringkat Permulaan

Langkah pertama yang diambil oleh pengkaji ialah berbincang terlebih dahulu dengan penyelia berkenaan tajuk kajian yang dipilih sama ada relevan atau tidak. Setelah mendapat kelulusan tajuk daripada penyelia, pengkaji memulakan proses pencarian maklumat. Pada peringkat ini, maklumat-maklumat mengenai kajian literatur dan penyelidikan kajian-kajian yang lepas dapat diperolehi daripada sumber rujukan dan bahan bacaan. Sumber rujukan ini terdiri daripada buku, jurnal, majalah, prosiding, tesis, internet dan sebagainya yang mana kebanyakannya didapati di perpustakaan universiti, negeri dan juga di Perpustakaan Negara. Perkara yang diberi keutamaan pada peringkat ini adalah mengenai penentuan masalah kajian, objektif kajian yang akan dilaksanakan, skop kajian, kepentingan kajian dan menilai sejauh mana kajian-kajian yang lepas mempengaruhi kajian yang akan dijalankan ini.

1.11.2 Peringkat Pengumpulan Maklumat/ Data

Pengumpulan maklumat dilakukan di mana pengkaji membina borang soal selidik dan menjalankan kajian rintis berkenaan topik tesis yang dipilih. Borang dan kenyataan EPRD juga didapatkan bagi memperoleh kebenaran menjalankan kajian dalam usaha mendapatkan data-data yang diperlukan sepanjang kajian. Borang instrumen soal selidik diedarkan kepada responden yang ditetapkan lalu diikuti dengan proses pengumpulan maklumat dan data di sekolah-sekolah terbabit di Zon Tenang dan Chaah-Bekok. Semasa proses mendapatkan maklumat daripada responden, pengkaji memilih untuk mengedar dan mengutip sendiri data borang soal selidik daripada responden yang telah dipilih. Di samping penerangan secara terperinci dapat diberitahu oleh pengkaji sendiri kepada responden, rasionalnya ialah untuk mengelakkan berlakunya keciciran hasil dapatan kajian dan menjimatkan masa pengkaji untuk memproses hasil dapatan.

1.11.3 Proses Penganalisan Data

Data yang diperolehi seterusnya akan dikumpul dan dianalisis untuk menilai tahap amalan kepimpinan transformasional dalam kalangan responden yang disasarkan. Analisis dilakukan dengan menggunakan perisian *Statistical Package for Social Science* (SPSS) Version 17. Perisian ini digunakan untuk menganalisis data yang diperolehi daripada borang soal selidik. Pengkaji memilih untuk menggunakan perisian ini kerana perisian ini mudah untuk digunakan dan hasil dari proses analisis adalah tepat dan mudah untuk dibuat kesimpulan data. Hasil dari proses analisis data ini, dapatan analisis akan dipaparkan dalam bentuk jadual yang menunjukkan kekerapan, min dan peratusan. Setiap keputusan yang diperolehi akan dibincangkan mengikut setiap item dengan berpandukan objektif kajian.

1.12 Definisi Istilah dan Operasional

Istilah-istilah yang digunakan dalam kajian diterangkan dalam bahagian ini. Pengertian setiap istilah adalah berdasarkan kepada rujukan dan definisi yang dibuat berdasarkan kajian.

1.12.1 Amalan

Berdasarkan Kamus Dewan Edisi Keempat (2005), amalan bererti sesuatu yang dilakukan atau dilaksanakan sebagai suatu kebiasaan. Dalam kajian ini amalan diertikan sebagai suatu kebiasaan dalam kepimpinan pengetua dalam memimpin organisasi sekolah.

1.12.2 Kepimpinan

Menurut Ramaiah (1992), kepimpinan adalah satu fenomena proses manusia menggunakan akal fikiran dan potensinya. Menurut Greenberg & Baron (1995), dalam Abdul Aziz, 2000), kepimpinan didefinisikan sebagai seseorang yang menentukan matlamat sesuatu organisasi dan strategi – strategi untuk mencapai matlamat yang telah ditetapkan. Ibrahim (1998) pula menyatakan, kepimpinan ialah proses mempengaruhi kegiatan kumpulan ke arah pencapaian sesuatu hasil yang telah dirancang. Menurut Yulk (2002) kepimpinan melibatkan proses yang mempengaruhi orang lain di dalam sesuatu organisasi dengan membina hubungan yang baik, menggerak aktiviti dan memandu subordinat ke arah mencapai matlamat organisasi. Selain itu, dalam kajian Jaafar (2003), kepimpinan diertikan sebagai pengaruh antara personal yang dilaksanakan dalam sesuatu institusi menerusi proses komunikasi ke arah pencapaian satu matlamat yang khas. Ismail Noor (2004) pula mendefinisikan kepimpinan sebagai tindakan yang dapat menumpukan sumber yang ada ke arah matlamat yang benar-benar bermatlamat. Setelah meneliti definisi-definisi yang dinyatakan ini, pengkaji melihat kepimpinan

adalah suatu dimensi tindakan atau inisiatif seorang pemimpin terhadap mencari penyelesaian kepada sesuatu masalah atau untuk merangsang orang lain untuk berubah. Hoy dan Miskel (2005) menyatakan bahawa kepimpinan adalah suatu proses sosial yang merangkumi elemen rasional dan emosi dalam memandu subordinat menjalankan sesuatu kerja. Mengikut Jaafar Muhamad (2007), kepimpinan bermaksud proses mempengaruhi individu supaya bekerja secara sukarela untuk mencapai objektif organisasi. Sebenarnya, kepimpinan melibatkan keupayaan, kebolehan dan kebijaksanaan seseorang untuk memerintah, mengarah, mendorong atau mempengaruhi.

1.12.3 Kepimpinan Transformasional

Menurut Kamus Dewan Edisi Keempat (2005) lagi, transformasional diertikan sebagai suatu perubahan keadaan. Dalam konteks kajian ini, transformasional adalah suatu kebiasaan di dalam amalan kepimpinan yang sedia ada dan diubah kepada suatu amalan kepimpinan yang baru. Menurut Hallinger (2001), kepimpinan transformasional diertikan sebagai kepimpinan yang dikongsi bersama dengan ahli-ahli lain. Halinger melihat kepimpinan transformasional sebagai satu bentuk kepimpinan yang mencetus iklim di mana guru-guru terlibat dalam proses pembelajaran yang berterusan dan saling berkongsi pengetahuan sesama sendiri. Ab. Aziz Yusof (2003) pula mendefinisikan kepimpinan transformasional sebagai kepimpinan yang memberikan perhatian dan tumpuan kepada pembangunan keperluan individu. Menurut Abdullah dan Aionon (2006), Pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan transformasional percaya bahawa mereka boleh mendorong orang mengubah nilai dan sikap mereka supaya mereka mempunyai komitmen terhadap matlamat organisasi dan perjuangan. Beliau juga menyatakan bahawa kepimpinan transformasional bukan hanya mempunyai kebolehan membangunkan minat pekerja tetapi minat yang dibangunkan melampaui minat peribadi pekerja itu sendiri. Dalam konteks sekolah, kepimpinan transformasional bukanlah satu bentuk kepimpinan individu sebaliknya seseorang guru besar sebagai pemimpin di sekolah adalah berfungsi mengkoordinasikan dan mengawal organisasinya bermula dari

peringkat bawah. Ini bermakna kepimpinan transformasional memberi fokus supaya merangsang perubahan melalui praktis '*bottom to up*'.

1.12.4 Guru Besar

Menurut Hussein Mahmood (1993) dalam kajian beliau, guru besar dirujuk sebagai pemimpin organisasi pendidikan yang diamanahkan untuk menjalankan tanggungjawab dalam pelbagai hal yang berkaitan dengan institusi sekolah. Peranan guru besar amat relevan dengan aspek pentadbiran dan pengurusan, penyeliaan, kepemimpinan, pendidikan dan juga yang berkaitan dengan proses perjalanan organisasi sekolah sebagai suatu institusi pendidikan formal. Guru besar berperanan sebagai pemimpin pengajaran dan menjadi individu yang mencetuskan perubahan-perubahan di peringkat sekolah. Segala perubahan yang sentiasa berlaku khususnya dalam pendidikan rendah negara kita memerlukan para Guru Besar bersedia untuk berubah, bersedia untuk menerima cabaran-cabaran baru di peringkat akar umbi iaitu sekolah agar kualiti dan kecemerlangan pendidikan yang menyeluruh dapat dicapai dengan berkesan. Kecemerlangan memerlukan reformasi di peringkat sekolah terutama menumpukan kepada faktor-faktor dalam sekolah itu sendiri yang merangkumi dasar sekolah, amalan-amalan, tanggapan, sikap dan motivasi staf, matlamat dan kesetiaan serta pencapaian organisasi. Dalam kajian ini, guru besar dijadikan sandaran sebagai peneraju kepimpinan di sekolah yang bertanggungjawab dalam mengetuai organisasi sekolah dalam semua aspek pentadbiran mahupun kemanusiaan.

1.12.5 Sekolah Rendah

Pendidikan sekolah rendah bermula semasa kanak-kanak berusia enam tahun dan mengambil masa enam tahun sebelum melangkah ke pendidikan sekolah menengah. Kajian ini menumpukan kepada empat buah sekolah harian aliran Jenis Kebangsaan Tamil di sekitar Zon Tenang dan Chaah-Bekok sebagai sumber persampelan. Dalam kajian ini, sekolah rendah harian yang terlibat adalah sekolah bantuan penuh kerajaan

yang dibiayai sepenuhnya oleh kerajaan Malaysia dari segi kemudahan fizikal, tenaga pengajar, bantuan buku teks, bantuan penyelenggaraan serta ditadbir dibawah Jabatan Pelajaran Negeri dan Kementerian Pelajaran Malaysia. Populasi murid dan guru di tiga buah sekolah dalam zo ini tidak melebihi 650 orang bagi setiap sekolah. Walaupun begitu, jumlah yang ini adalah signifikan dan relevan dalam menguji keberkesanan pengetua memimpin organisasinya terutama dalam aspek proses kepimpinan terhadap guru-guru dalam memastikan keberkesanan pengajaran dan pembelajaran.

1.13 Rumusan

Sebagai kesimpulan, pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan transformasional bersifat prihatin dan mendorong pengikutnya untuk berusaha dengan bersungguh-sungguh bagi meningkatkan tahap pencapaian keseluruhannya selari dengan peningkatan tahap moral dan etika yang ditentukan oleh sesebuah organisasi. Selain itu, ia juga merupakan satu proses yang memerlukan seseorang pemimpin itu mengambil tindakan-tindakan tertentu bagi meningkatkan kematangan motivasi dan untuk memacu pengikutnya untuk mementingkan kepentingan organisasi atau sekolah khususnya, dengan mengenyepikan kepentingan peribadi semata-mata. Dalam konteks sebuah sekolah, kepimpinan guru besar yang mengamalkan konsep transformasional lebih memusatkan tumpuan kepada kepentingan keberkesanan pasukan kerja serta peningkatan keberkesanan sekolah secara komprehensif. Sebagai pemimpin transformasional, guru besar adalah seorang individu yang proaktif serta tidak hanya menumpukan matlamat organisasi kepada peningkatan pencapaian sahaja tetapi juga menumpukan usaha dan matlamat ke arah membangunkan warga organisasi terutama dari segi kebolehan, motivasi, sikap dan nilai. Kredibiliti guru besar akan dapat dinilai melalui gaya kepimpinannya menerajui keseluruhan organisasi yang dipimpinnya secara bersama dalam mencapai matlamat dan visi kecemerlangan sebagaimana yang diharapkan.

RUJUKAN

- Ab. Aziz Yusuf (2003). *Gelagat Organisasi: Teori, Isu dan Aplikasi*. Kuala Lumpur. Pearson (M) Sdn. Bhd.
- Abdullah Hassan dan Ainon Mohd (2007). *Teori dan Teknik Kepimpinan: Panduan Aplikasi di Tempat Kerja*. Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Abdul Kudus. (2000). *Kepimpinan Transformasi: Hubungannya Dengan Kepuasan Kerja Dan Motivasi Guru*. Tesis Sarjana Pengurusan Pendidikan. Universiti Utara Malaysia.
- Abdul Shukor Abdullah. (2004). Ucaptama: Kepimpinan unggul tonggak bidang Pendidikan cemerlang. Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke 12, pada 6 – 9 Disember 2004, Anjuran Institut Aminuddin Baki, Genting Highlands, Pahang.
- Abdul Shukor Abdullah. (1991). *Pengurusan Organisasi, : Perspektif, Pemikiran dan Teori*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- AizzatMohd. Nasurdin, Intan Osman dan Zainal Ariffin Ahmad (2006). *Pengantar Pengurusan*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Alimuddin Haji Mohd Dom (2006). *Outstanding Leaders: Membina Sekolah Cemerlang*. Selangor: Sektor Penaziran Kepimpinan Institusi

Pendidikan Jemaah Nazir Sekolah.

Avery, G.C. (2004) *Understanding Leadership: Paradigms and Cases*. London: Sage.

Azizi Yahya, Shahrin Hashim, Jamaluddin Ramli, Yusof Boon dan Abdul Rahim Hamdan. (2007). *Menguasai Penyelidikan Dalam Pendidikan: Teori, Analisis & Interpretasi Data*. Kuala Lumpur : PTS Profesional Publishing Sdn. Bhd.

Barnett, A.M. (2003). *The Impact of Transformational Leadership Style of the School Principal on School Learning Environments and Selected Teacher Outcomes: A Preliminary Report*. November 2003. Auckland.

Bass, B.M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *USA: European Journal of Work and Organizational Psychology*.8(1), 9-32.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.

Bass, B.M. (1998). *Transformational leadership: Industry, Military, and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum Associates.

Bass, B. M., & Avolio, B.J. (1998). You Can Drag A Horse To Water But You Can't Make It Drink. *Journal of Leadership Studies*. 5, 1-17.

Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990). Transformational leadership: A response to critiques. Dalam M.M. Chemers & R. Ayman (Eds), (1993) *Leadership Theory and Research* (p 49-80). San Diego: Academic Press, Inc.

Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1995). *Multifactor leadership questionnaire for research*. Mind Garden: Palo Alto, Los Angeles.

Bhasah Abu Bakar (2007). *Kaedah Analisis Data Penyelidikan Ilmiah*. Kuala Lumpur: Utusan Publications Sdn Bhd.

Burns, 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>.

Carlson, D. S., dan P. L. Perrew. 1995. Institutionalization of Organizational Ethics Through Transformational Leadership. *Journal of Business Ethics*. 14.

Cashin, J., Crewe, P., Desai, J., Prince, J., Shallow, G. & Slaney, S. (2000). *Transformational Leadership: A Brief Overview & Guide lines for Implementation*. Diakses pada 14.09.2007 dari <http://www.aare.edu.au/>.

Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2006). *Research Method in Education*. USA :Routledge Falmer.

Cohen, E., & Miller, R. (1980). Coordination and control of instruction in schools. *Pacific Sociological Review*.4, 446–473.

Creswell, J. W. (2008). *Research Design: Qualitative, Quantitative, And Mixed Methods Approaches*.(3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publication.

Den Hartog, D. N, Van Mugen, J.J. & Koopman, P.L. (1997). Transformational

Leadership. *Journal Of Occupational and Organizational Psychology*. Vol: 70, 19-34.

Ee Ah Meng (2004). *Educational Studies III : Professionalism of Teachers*.
Selangor :Penerbitan Fajar Bakti.

Fairholm, R. M. (2001). *The Themes and Theory of Leadership: James MacGregor Burns and The Philosophy of Leadership*. Diakses pada 12.07.2007 dari
<http://www.TeachingLeaders.org> .

Felfe, J. (2005). *Transformational leadership and commitment*. Research
Colloquium of the Department of Psychology at the TU Braunschweig.

Fortmann, et.al. (2003). The Effects of Transformational and Transactional Leadership on Affective Organizational Commitment. Disampaikan dalam The 24th Annual IOOB Conference, Akron, Ohio.

Frame, M. (2003). Running Ahead: Transformational and Commitment. The Effects of Transformational and Transactional Leadership on Affective Organizational Commitment. *IOOB Conference*. Mac 2003. Akron.

Gay, L.R. (1996). *Educational Research Competencies for Analysis and Application*, 5th edition. Upper Saddle River. New Jersey: Prentice Hall.

Gill, A., Fitzgerald, S., Bhutani, S., Mand, H., and Sharma, S. (2010). The Relationship Between Transformational Leadership and Employee Desire for Empowerment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22 (2), 263-273.

Greenberg, J. and Baron, R.A. (1997). *Behaviour in Organizations*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.

- Griffith, J. (2004). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover and school performance. *Journal of Educational Administration*, 42,(3), 333-347.
- Hater, J. J. dan B. M. Bass.(1988). Supervisor's Evaluation and Subordinates' Perception Of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*. 73(4):695-701.
- Hallinger, P. (2003). Leading Educational Change: Reflections On The Practice of Instructional and Transformational Leadership. *Cambridge Journal of Education*. Vol.33 (3).
- Heck, R. H., &Hallinger, P. (1999). Next Generation Methods For the Study of Leadership and School Improvement. *Handbook of Research on Educational Administration*. 2nd ed. 463-487.
- Hipp, K.A. (1996). *Exploring The Relationship Between Principals' Leadership Behaviors And Teachers' Sense Of Efficacy In Wisconsin Middle Schools*. Abstrak Disertasi Ph.D. The University of Wisconsin-Madison. Dissertation Abstracts International 56(07A): 2505.
- 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.
- Hussein Mahmood (1993). *Kepemimpinan dan Keberkesanan Sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ibrahim Mamat. (1998). *Pengetua Sekolah Menangani Isu Dan Cabaran Kepemimpinan*. Kuala Lumpur: Kumpulan Budiman Sdn Bhd.

- Ishak Sin. (2001). Pengaruh Kepimpinan Pengajaran, Kepimpinan Transformasional Dan Gantian Kepada Kepimpinan ke atas Komitmen Terhadap Organisasi, Efikasi dan Kepuasan Kerja Guru. Tesis Doktor Falsafah. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Ismail Noor (2004). *Kepimpinan Nabi Muhammad S.A.W : Pengurusan Altruistik Model Ikutan Sepanjang Masa*. Kuala Lumpur : Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Jaafar Muhamad. (2007). *Kelakuan Organisasi*. Kuala Lumpur : Leeds Publications (M) Sdn. Bhd.
- Jazmi Md. Isa. (2009). Gaya Kepemimpinan Pengetua Dan Kepuasan Kerja Guru: Kajian Perbandingan Antara SMKA Dengan SMK. Tesis Sarjana. UUM.
- Jones, J., Jenkin, M., & Lord, S. (2006). *Developing Effective Teacher Performance*. London: Paul Chapman Publishing.
- Kamus Dewan. (2005). Edisi Keempat. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Kanungo, R.N. (2001). Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Science*. Dec (2001).
- Kerlinger, F.N. (1973). *Foundations of Behavioural Research*. New York: Holt, Reinehart and Winston.
- Leithwood, K. & Jantzi, D. (1999). The Effects of Transformational Leadership on Organizational Conditions and Student Engagement With School. *Journal of Educational Administration*. Vol.38,112-129.

- Leithwood, K. A. (1992). The Move Toward Transformational Leadership. *Educational Leadership*, vol. 49, no.5, 8-12.
- Leithwood, K. Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). *Changing leaders for changing schools*. Buckingham, UK: Open University Press.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (1999). Transformational School Leadership Effects: A Replication. *School Effectiveness and School Improvement*, 10(4), 451-479.
- Lim Peng Lai. (1997). *Kepimpinan transformasi dan kepuasan kerja guru. Disertasi Sarjana*. Sintok: Universiti Utara Malaysia.
- Maxwell, J. C. (1995). *Developing The Leaders Around You*. USA: INJOY, Inc.
- 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.
- Mohammad Yunus. (1994). Realisasi dan Operasi Wawasan Pendidikan Melalui Pengurusan dan Kepimpinan Pengetua. *Jurnal Pendidikan*. Jilid 38 (80), 53 – 60.
- Mohd Najib Abdul Ghafar. (1999). *Penyelidikan Pendidikan*. Skudai :Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohd. Najib Abdul Ghafar. (2003). *Reka Bentuk Tinjauan Soal Selidik Pendidikan*. Skudai, Johor :Universiti Teknologi Malaysia.
- Noorbaizura Ali. (2007). *Amalan Kepimpinan Transformasi Guru Besar di*

Dua Buah Sekolah di Johor Bahru. PSM, UTM.

- Norlidah Saian.(2000). *Meninjau Amalan Kepimpinan Pengetua Di Sekolah Menengah Perempuan Sultan Ibrahim Johor Bahru.* Tesis Sarjana, Universiti Teknologi Malaysia.
- Nursuhaila Bt Ghazali. (2007). *Tahap Amalan Kepimpinan Transformasional Dalam Kalangan Pengetua Sekolah Menengah Bandar Tangkak.* Fakulti Pendidikan Universiti Teknologi Malaysia: Esktop Publisher.
- Owen, H., Hodgson, V. & Gazzard, N. (2004). *The Leadership Manual: Your Complete Guide To Effective Leadership.* New York : Pearson Education Limited.
- Owens, R.G. (1995). *Organizational Behaviour in Education*, 5th edition. Needham Heights. MA : Allyn And Bacon.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. & Bommer, W.H. (1996). Transformational leader behavior and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizens behavior. *Journal of Management*, 22(2): 259 – 298
- Ramaiah, A.L. (1999). *Kepemimpinan Pendidikan Cabaran Masa Kini.* Petaling Jaya: IBS Buku Sdn Bhd.
- Sabarinah Ismail (2000). *Mengenal pasti Tingkah laku Gaya Kepimpinan Pengetua dan Hubungannya Dengan Tahap Motivasi Guru : Kajian Di 3 Buah Sekolah Menengah Di Batu Berendam.* Tesis Sarjana, Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohd Salleh Abu and Zaidatun Tasir. (2001). *Pengenalan Kepada Analisis Data*

Berkomputer: SPSS 10.0 for Windows. KL: Venton Publishing.

Mohd Salleh Lebar. (2000). *Pentadbiran Pendidikan Dan Pendidikan Di Malaysia.*

Petaling Jaya, Selangor: Addison Wesley Longman Malaysia.

Ryska, T. A. (2002). Leadership styles and occupational stress among college athletic directors: The moderating effect of program goals. *Journal of Psychology*, 136, 195-213.

Sergiovanni, T.J & Stratt, R, J.(1993). *Supervision: A Redefinition.* McGraw Hill.Inc.

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

Stewart, J. (2006). Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined Through The Works of Burns and The Philosophy of Leadership. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy.* Issue (54).

Stone, G.A., Russel, R.F., and Patterson, K. (2004). Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus. *The Leadership & Organization Development Journal.* Vol. 25 (4), 349-361.

Sweeney, J. (1982). Research Synthesis On Effective Schools. *Educational Leadership.* 39(5) 346-352.

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

Trevino, L.K., Brown, M, & Hartman, L.P. (2003). A qualitative investigation of

perceived executive ethical leadership: perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56, 5-37.

Ubben, G. C., Hughes, L. W. & Norris, C. J. (1987). *The Principal : Creative Leadership for Excellence in Schools*. USA : Pearson Education, Inc.

Universiti Teknologi Malaysia. (1989). *Panduan Penulisan Tesis Untuk Pelajar UTM*. Perpustakaan Sultanah Zanariah.

Unit Pengurusan Prestasi dan Pelaksanaan. (2010). *Program Transformasi Kerajaan: Pelan Hala Tuju*. Putrajaya: Jabatan Perdana Menteri.

Ulrich, D., Zenger, J. & Smallwood, N. 1999. *Results-based leadership*. Boston: Harvard Business School Press.

Wan Faridah Akmal Wan Ismail, Noor Azmi Mohamad dan Ishak Mad Shah (2002). Kepimpinan Transaksi / Transformasi dan Ciri Kerja Profesional Teknologi Maklumat Sektor Awam Malaysia. *Jurnal Teknologi* .Universiti Teknologi Malaysia. Edisi 35 hlm 57-70.

Wan Mohd Zahid Mohd Noordin (1994). *Wawasan Pendidikan: Agenda Pengisian*. Kuala Lumpur: Cahaya Pantai Publishing (M) Sdn. Bhd.

Weichun Zhu, Irene K.H Chew, William D. Spangler. (2005). CEO Transformational Leadership and Organizational Outcomes: The Mediating Role of Human-Capital-Enhancing Human Resource Management. *The Leadership Quarterly*. Vol 16, m/s 39-52.

Wexley, K.N. & Yukl, G.A.(1984). *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. Illinois: Homewood.

- Yammarino, F.J., & Bass, B.M. (1990). Long-Term Forecasting of Transformational Leadership and Its Effects Among Naval Officers: Some Preliminary Findings. In K. E. Clark dan M. B. Clark (Eds.) *Measures of Leadership*. (154-170). Greenboro, N. C: Centre of Leadership Creativity.
- Yammarino, F.J. & Bass, B.M. (1990). Transformational Leadership and Multiple Levels of Analysis. *Human Relations*, Vol. 43 (1), 975-995.
- Yulk, G. (2002). *Leadership In Educations*. USA: Prentice Hall, Inc.
- Yulk, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, Vol. 15 No. 2 p. 251-289.
- Yulk, G. (1994). *Leadership in Organizations*. 3th edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Yulk, G. (1999). An evaluation of conceptual weakness in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305.
- Yulk, G. (2002). *Leadership in organizations*. 5th edition, Upper Saddle, New Jersey: Prentice Hall.
- Zaidatul Akmaliah Lope Pihie. (2001). *Perancangan Strategik untuk Memperkasakan Sekolah*. Kuala Lumpur: Pustaka Cipta Sendirian Berhad.
- Zawawi Jahaya. (1999). *Kepemimpinan Transformasional Dan Kegemilangan Sekolah*, *Jurnal Pengurusan Dan Kepemimpinan*. Penerbitan Institut Aminuddin Baki Dan Kementerian Pendidikan Malaysia, m/s 79-97.