

**TAHAP AMALAN KEPIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM
KALANGAN PENGETUA SEKOLAH MENENGAH BANDAR TANGKAK**

NURSUHAILA BINTI GHAZALI

**Laporan projek ini dikemukakan sebagai memenuhi sebahagian daripada syarat
penganugerahan Ijazah Sarjana Pendidikan
(Pengurusan & Pentadbiran Pendidikan)**

**Fakulti Pendidikan
Universiti Teknologi Malaysia**

NOVEMBER 2007

DEDIKASI

Buat suami, Mohammed Syahril Izat Bin Zulkipli dan anak-anak tersayang, Nurhidayah, Nurkhadija, Darwis Hakim dan Firdaus Radzi yang sangat memahami dan sentiasa memberi peransang, semoga sentiasa dilimpahi rahmat Allah atas kasih sayang dan perhatian kalian selama ini.

Setinggi penghargaan kepada:

En Yusof bin Boon,

Atas nasihat, bimbingan dan tunjuk ajar serta ilmu yang dicurahkan.

Hanya Allah S.W.T sahaja yang dapat membalasnya.

PENGHARGAAN

Dengan Nama Allah Yang Maha Pengasih Lagi Maha Penyayang.

Alhamdulillah, sesungguhnya saya amat bersyukur ke hadrat Ilahi kerana dengan izinNya kajian ini dapat disempurnakan.

Saya merakamkan setinggi-tinggi penghargaan atas bimbingan En. Yusof Bin Boon selaku penyelia yang cukup memahami dan sentiasa sabar membimbing kami dari awal hingga kajian ini berjaya disempurnakan. Sekalung penghargaan juga kepada semua pensyarah program pesisir yang sentiasa menjadi sumber inspirasi saya dalam menuntut ilmu.

Setinggi-tinggi terima kasih kepada Kementerian Pelajaran Malaysia, Jabatan Pendidikan Negeri Johor, Pejabat Pendidikan Daerah Muar, pengetua-pengetua sekolah serta guru-guru yang terlibat dalam kajian ini serta warga SMK Sultan Alauddin Riayat Shah I Pagoh yang banyak memberikan sokongan. Kerjasama yang diberi amat besar artinya kepada saya dalam menyempurnakan kajian ini.

Istimewa buat suami tersayang, Mohammed Syahril Izat Bin Zulkipli yang terlalu banyak berkorban demi cita-cita saya. Buat ibu, mertua dan anak-anak tercinta, Nurhidayah, Nurkhadija, Darwis Hakim dan Firdaus Radzi yang sangat memahami. Mudah-mudahan segala usaha dan bantuan yang telah diberikan oleh semua pihak, sama ada yang terlibat secara langsung atau tidak langsung dalam kajian ini akan mendapat ganjaran yang sebaik-baiknya dari Allah S.W.T.....AMIN

Sekian, salam hormat,

NURSUHAILA BINTI GHAZALI

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti tahap amalan kepimpinan transformasional dalam kalangan pengetua sekolah menengah harian bandar Tangkak dari aspek karismatik, pertimbangan individu, ransangan intelek serta motivasi berinspirasi. Persampelan kajian terdiri daripada 178 orang guru daripada tiga buah sekolah tersebut. Kajian menggunakan kaedah tinjauan dan data diperolehi daripada kaedah menggunakan 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 22 orang guru. Soal selidik dikumpul, disemak dan dianalisa dengan menggunakan perisian Statistical Package of Social Science (SPSS) 11.5 dalam bentuk kekerapan, min, peratusan, sisihan piawai, ujian-t dan ANOVA Sehalu. Hasil kajian menunjukkan bahawa tahap amalan kepimpinan transformasional pengetua-pengetua sekolah menengah bandar Tangkak adalah tinggi dan semua dimensi kepimpinan transformasi yang dikaji juga menunjukkan nilai min yang tinggi. Dapatan kajian menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan persepsi amalan kepimpinan transformasioanal yang signifikan dalam kalangan pengetua berdasarkan jantina, umur, dan pengalaman mengajar namun terdapat berbezaan yang signifikan berdasarkan kaum responden.

ABSTRACT

The purpose of this study was to identify the level of transformational leadership as practiced by school principals in Tangkak secondary schools in four dimension. The dimension of transformational leadership studied in the research were idealized influence, individualistic consideration, intellectual stimulation and inspirational motivation. This was also done to identify any significant of relationship between teacher's perceptions by sex, age, races and teaching experiences towards principal's leadership. The respondents were consist of 178 teachers of the three schools involved in the study. The instrument used to measure principal's transformational leadership practiced was "Multifactor Leadership Questionnaire" (MLQ). Analysis from the pilot study involved 22 teachers showed that alpha cronbach reliability value of .9575. The data was analyzed with descriptive of percentage, mean, frequency, t-test and one way ANOVA analyses, through the Statistical Package for The Social Science (SPSS) version 11.5. Result indicated that the principals of Tangkak secondary school practiced a high level of transformational leadership in every dimension studied. The study also indicated that teachers' perceptions by sex, age and teaching experience factors are not related significantly to principals' transformational leadership practiced. However the race factor was significantly related to principals' transformational leadership practice.

ISI KANDUNGAN

BAB	PERKARA	MUKA SURAT
	Pengesahan Status Tesis	
	Pengesahan Penyelia	
	Halaman Judul	
	Halaman Pengakuan	
	Halaman Dedikasi	
	Halaman Penghargaan	
	Abstrak	i
	Abstract	ii
	Halaman Kandungan	iii
	Halaman Senarai Jadual	viii
	Halaman Senarai Rajah	ix
	Halaman Senarai Lampiran	x
BAB 1	PENDAHULUAN	
	1.1 Pengenalan	1
	1.2 Latar Belakang Masalah	3
	1.3 Pernyataan Masalah	5
	1.4 Objektif Kajian	5
	1.4.1 Objektif Am	6
	1.4.2 Objektif Khusus	6
	1.5 Persoalan Kajian	7

1.6	Kepentingan Kajian	7
1.7	Model Tesis	8
1.7.1	Kerangka Teori Kepimpinan Transformasional Burns dan Bass	11
1.7.2	Model Kepimpinan Transformasional Leithwood Model Kepimpinan	13
1.7.3	Transformasional Hellriegel	15
1.8	Kerangka Kajian	19
1.9	Skop Kajian	21
1.10	Batasan Kajian	21
1.11	Definisi Istilah	21
1.11.1	Amalan	22
1.11.2	Kepimpinan	22
1.11.3	Kepimpinan Transformasional	23
1.11.4	Pengetua	24
1.11.5	Sekolah Menengah	24
1.12	Penutup	25

BAB 2 SOROTAN LITERATUR

2.1	Pengenalan	26
2.2	Kepimpinan Transformasional	27
2.3	Karektor Kepimpinan Transformasional	30
2.4	Kajian Lepas	32
2.5	Rumusan	34

BAB 3 METODOLOGI KAJIAN

3.1	Pengenalan	35
-----	------------	----

3.2	Rekabentuk Kajian	36	v
3.3	Tempat dan sampel Kajian	36	
3.4	Instrumen Kajian	37	
	3.4.1 Bahagian A (Demografi)	38	
	3.4.2 Bahagian B	38	
3.5	Analisis Tahap	40	
3.6	Analisis Data	40	
3.7	Kesimpulan	41	

BAB 4 DAPATAN KAJIAN

4.1	Pendahuluan	43	
4.2	Analisis Aspek Demografi Responden	43	
4.3	Analisis Berdasarkan Persoalan Kajian	46	
	4.3.1 Persoalan Kajian: Persepsi Guru Terhadap Tahap Amalan Kepimpinan Transformasional Pengetua Dimensi Pengaruh Yang Ideal	46	
	4.3.2 Persoalan Kajian: Persepsi Guru Terhadap Tahap Amalan Kepimpinan Transformasional Pengetua Dimensi Petimbangan Individu	48	
	4.3.3 Persoalan Kajian: Persepsi Guru Terhadap Tahap Amalan Kepimpinan Transformasional Pengetua Dimensi Ransangan Intelek	50	
	4.3.4 Persoalan Kajian: Persepsi		

	Guru Terhadap Tahap Amalan Kepimpinan Transformasional Pengetua Dimensi Motivasi Berinspirasi	52
4.4	Persoalan Kajian: Adakah Terdapat Perbezaan Persepsi Guru Mengikut Aspek Demografi Terhadap Amalan Kepimpinan Transformasional Dalam Kalangan Pengetua Bandar Tangkak?	55
4.5	Penutup	59

BAB 5 RUMUSAN, PERBINCANGAN DAN CADANGAN

5.1	Pendahuluan	60
5.2	Rumusan Kajian	60
5.2.1	Mengenalpasti Tahap Amalan Kepimpinan Transformasional Dalam Kalangan Pengetua Sekolah Menengah Bandar Tangkak	61
5.2.2	Mengenalpasti Tahap Amalan Kepimpinan Transformasional Dalam Kalangan Pengetua Sekolah Menengah Bandar Tangkak Mengikut Dimensi	61
5.2.3	Mengenalpasti Perbezaan Persepsi Guru Mengikut Jantina, Umur, Kaum dan Pengalaman Mengajar Terhadap Amalan Kepimpinan Transformasional	

	Pengetua Bandar Tangkak	64
5.3	Perbincangan	65
5.3.1	Tahap Amalan Kepimpinan Transformasional Dalam Kalangan Pengetua	65
5.3.2	Adakah Terdapat Perbezaan Persepsi Guru Mengikut Dimensi Pengaruh Yang Ideal, Pertimbangan Individu, Ransangan Intelek Serta Motivasi Berinspirasi Terhadap Amalan Kepimpinan Pengetua Bandar Tangkak	67
5.3.3	Adakah Terdapat Perbezaan Persepsi Mengikut Faktor Demografi (Jantina, Umur, Kaum, dan Pengalaman Mengajar) Terhadap Amalan Kepimpinan Transformasional Pengetua Bandar Tangkak	68
5.4	Cadangan	69
5.4.1	Cadangan Kajian Lanjutan	69
5.4.2	Cadangan Penambahbaikkan Pengamalan Kepimpinan Transformasional	71
5.5	Penutup	73
	Rujukan	74

SENARAI JADUAL

NO. JADUAL	TAJUK	MUKA SURAT
3.1	Taburan Item Mengikut Diemsi Kepimpinan Transformasional	39
3.2	Jawapan Mengikut Skala Likert	40
3.3	Tahap Amalan Kepimpinan Transformasional Mengikut Nilai Min	40
4.1	Taburan Responden Mengikut Jantina Dan Kaum	44
4.2	Taburan Responden Mengikut Umur	45
4.3	Taburan Responden Mengikut Pengalaman Mengajar	45
4.4	Taburan Responden Mengikut Persepsi Guru Terhadap Amalan Kepimpinan Transformasional Pengetua Dimensi Pengaruh Yang Ideal	47
4.5	Taburan Responden Mengikut Persepsi Guru Terhadap Amalan Kepimpinan Transformasional Pengetua Dimensi Pertimbangan Individu	49
4.6	Taburan Responden Mengikut Persepsi Guru Terhadap Amalan Kepimpinan Transformasional Pengetua Dimensi Ransangan Intelek	51
4.7	Taburan Responden Mengikut Persepsi	

	Guru Terhadap Amalan Kepimpinan Transformasional Pengetua Dimensi Motivasi Berinspirasi	53
4.8	Perbezaan Skor Min Keseluruhan Dan tahap Amalan Kepimpinan Transformasional Pengetua Mengikut Dimensi	54
4.9	Analisis Ujian-t Perbandingan Persepsi Guru Terhadap Amalan Kepimpinan Pengetua Berdasarkan Jantina	55
4.10	Analisis Skor Min dan ANOVA Sehalu Perbandingan Persepsi Guru Terhadap Amalan Kepimpinan Transformasional Pengetua Berdasarkan Umur	56
4.11	Analisis Skor Min dan ANOVA Sehalu Perbandingan Persepsi Guru Terhadap Amalan Kepimpinan Transformasional Pengetua Berdasarkan Kaum	57
4.12	Analisis Skor Min dan ANOVA Sehalu Perbandingan Persepsi Guru Terhadap Amalan Kepimpinan Transformasional Pengetua Berdasarkan Pengalaman Mengajar	58

SENARAI RAJAH

NO. RAJAH	TAJUK	MUKA SURAT
1.1	Teori Kepimpinan Burns dan Bass	12
1.2	Model teori Kepimpinan Transformasional Leithwood	14
1.3	Model Kepimpinan Transformasional Slocum dan Hellriegel	16
1.4	Kerangka Kajian	20

SENARAI LAMPIRAN

LAMPIRAN	TAJUK	MUKA SURAT
A	Borang Soal Selidik	79
B	Surat Kebenaran EPRD	86
C	Surat Kebenaran JPNJ	87
D	Ujian Statistik	88

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Kepimpinan merupakan suatu keperluan dalam membina kekuatan organisasi terutama dalam memimpin organisasi ke arah menuju dan mencapai matlamat yang ingin dicapai bersama. Kepimpinan membawa banyak pengertian bergantung kepada kesesuaian dan keperluannya. Walaupun kepimpinan adalah sesuatu yang kompleks untuk ditakrifkan namun ia membawa kepada suatu persamaan dari segi konteksnya iaitu sebagai suatu proses, pengaruh, kerja sepasukan serta penentuan matlamat. Ini bermaksud bahawa kepimpinan itu adalah suatu proses di mana seseorang individu itu (pemimpin) mempengaruhi orang lain bagi mencapai matlamat bersama. Dalam konteks pengurusan sekolah atau pendidikan amnya, kepimpinan adalah berhubung rapat dengan keberkesanan sekolah. Sekolah yang berkesan adalah dihasilkan melalui kepimpinan yang cekap dan berkualiti (Alimuddin, 2006).

Kepimpinan melalui perubahan-perubahan sejajar dengan perubahan masa dan keperluan manusia sejagat. Konsep kepimpinan transformasional mula diperkenal oleh Burns (1978). Bermula dari lewat 1980 an dan awal 1990 an organisasi korporat di barat mula mengamalkan kepimpinan transformasional dalam struktur organisasi perniagaan mereka. Kepimpinan transformasional dilihat sebagai sangat sesuai bagi menggantikan amalan kepimpinan transaksional. Ini bermakna mereka mengubah struktur organisasi mereka dari sistem kawalan berpusat, amalan kuasa hirerki 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.

Anjakan paradigma yang dibawa dalam kepimpinan transformasional ini adalah ke arah menekankan kepada konsep kerja sepasukan, mewujudkan iklim kerja yang kondusif serta menggalakkan penglibatan subordinat dalam membuat keputusan bagi kebaikan organisasi dan mengamalkan cara baru dalam memimpin organisasi. Kajian Button (2003) menunjukkan bahawa perubahan yang dibawa melalui kepimpinan transformasional dilihat lebih demokratik, adil serta mampu meningkatkan komitmen serta penglibatan individu. Organisasi yang melalui perubahan amalan kepimpinan daripada transaksional kepada transformasional berubah bukan hanya kerana aspek-aspek di atas tetapi mereka berubah kerana amalan kepimpinan transformasional mampu membawa kepada peningkatan produktiviti (Leithwood, 1992).

Kepimpinan transformasional mencetus perubahan sikap dan pemikiran seseorang itu terhadap tanggungjawabnya bertitik tolak dari kesedaran yang diwujudkan oleh pemimpin terhadap subordinat dan bukannya kerana ganjaran mahupun ancaman. Kepimpinan transformasi memusatkan tumpuan kepada membina matlamat yang dikongsi bersama, meningkatkan komunikasi serta membuat keputusan secara kolaboratif. Keperluan terhadap adaptasi gaya kepimpinan yang selari dengan keperluan dan perubahan semasa dalam pendidikan di sekolah khususnya adalah amat perlu memandangkan kepada faktor kecemerlangan sekolah adalah berkait rapat dengan keberkesanan kepimpinan pengetua di sekolah.

Uniknya kepimpinan transformasional adalah pada sumbernya iaitu nilai peribadi dan kepercayaan seseorang pemimpin itu terhadap perkongsian kepimpinan itu sendiri yang akhirnya boleh melahirkan pemimpin di kalangan pengikut (Hoy & Miskel, 2005). Dalam erti kata lain seorang pemimpin transformasional itu adalah juga merupakan agen perubahan yang akan menggerakkan perubahan pada organisasinya atau sekolah secara khususnya. Organisasi sekolah amat memerlukan

formula kepemimpinan seperti ini terutama dalam aspek pertimbangan serta pembangunan guru sebagai seorang individu.

Menurut Hoy dan Miskel (2005) model kepemimpinan transformasional dilihat paling sesuai diimplementasi oleh pemimpin sekolah (Marks dan Printy, 2003) yang mengkaji kolaborasi antara kepemimpinan pengajaran dan kepemimpinan transformasional yang dilaksanakan di sekolah yang akhirnya membawa kepada kualiti pedagogi dan prestasi pelajar yang berada pada tahap yang tinggi. Ini adalah hasil dari kepemimpinan transformasi itu sendiri yang berjaya menggerakkan usaha dan kemahuan yang tinggi di kalangan guru-guru untuk bersama-sama menyumbang kepada kecemerlangan sekolah.

1.2 Latar Belakang Masalah

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

Kepimpinan transaksional sering ditakrifkan sebagai kepemimpinan yang bersifat mengarah dan pendekatannya lebih bersifat *top-down* (Hallinger, 2003). Konsep kepemimpinan transaksional yang menekankan kepada koordinasi dan kawalan pengetua (Cohen dan Miller, 1980), juga dianggap lebih bersifat pengurusan kerana lazimnya ia selalu berhubungkait dengan konsep pertukaran (Owen et. al, 2004). Bermaksud pekerja akan bekerja 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 adalah mengubah hubungan pengikut dan pemimpin secara total (Owen, Hodgson dan Gazzard, 2004). Bermakna kepimpinan transformasional bertujuan membina hubungan kerja yang lebih kondusif di antara pemimpin dengan subordinat.

Namun begitu kepimpinan transaksional juga mempunyai kelebihan dan kekuatan tertentu terutama dalam mendorong tingkahlaku ke arah kepatuhan tugas di kalangan subordinat (Fortmann et.al, 2003). Walaubagaimanapun kepimpinan transformasional didapati sebagai yang paling berkesan dalam mewujudkan tindak balas yang diperlukan dari kalangan subordinat kerana kepimpinan transformasional mempunyai kekuatan merentasi kepimpinan transaksional (Bass, 1985) terutama dalam aspek keberkesanan komitmen subordinat terhadap organisasinya.

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

Namun begitu halangan yang wujud kesan dari kepimpinan yang tidak berkesan boleh mermbantutkan potensi yang ada. 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). Transformasional dari segi kepimpinan merupakan satu alternatif penting dalam membangunkan organisasi sekolah ke arah kecemerlangan.

1.3 Pernyataan Masalah

Orientasi kepemimpinan pengetua memberi kesan terhadap motivasi, pembangunan diri, moral serta pembangunan intelek guru. Rentetan dari kesan kepemimpinan pengetua yang membawa kepada kesan yang negatif terhadap aspek-aspek di atas boleh merencatkan kecemerlangan sekolah terutama dalam aspek keberkesanan pengajaran dan pembelajaran yang menjadi tanda aras baik buruk prestasi pelajar. Perubahan yang perlu di bawa oleh kepemimpinan pengetua di sekolah seharusnya tidak hanya menumpu kepada aspek-aspek yang bersifat teknikal seperti menyenarai tugas dan tanggungjawab guru yang perlu mereka laksanakan agar mencapai aras tertentu. Ia sepatutnya menumpukan kepada perubahan sikap dan pemikiran guru yang lahir dari kesedaran dan kebijaksanaan yang dijana melalui pembangunan intelek dan teladan yang menjadi inspirasi mereka untuk berubah atau bekerjasama dalam melaksanakan sesuatu perubahan.

1.4 Ojektif Kajian

Kajian Cashin et. al (2000) menemukan kepada fakta bahawa bentuk kepemimpinan yang wujud secara tradisional di sekolah adalah kepemimpinan yang bersifat dominan dan mengarah. Bermakna apabila seseorang (pengetua) memimpin, yang lain (guru-guru) akan mengikut. Kepimpinan transformasional perlu dipraktis oleh pengetua sebagai pemimpin di sekolah kerana ia mempunyai tiga matlamat utama iaitu membantu membangunkan guru-guru serta mengekalkan budaya kerja kolaboratif. Kedua, membina persekitaran kerja yang profesional di sekolah dan ketiga membantu guru-guru menghadapi cabaran dan mampu menyelesaikan sebarang masalah dengan berkesan. Berpegang kepada matlamat pengetua sebagai agen perubahan, kepemimpinan transformasional memungkinkan kejayaan pengetua dalam menerajui organisasi sekolahnya menuju matlamat secara bekerja sepadan dengan ransangan motivasi dan membangunkan intelek guru serta karisma yang menjadi inspirasi guru-guru. Dengan itu kajian ini menumpukan kepada objektif-

objektif tertentu bagi mengenalpasti pengamalan kepimpinan transformasional pengetua.

1.4.1 Ojektif Am

Objektif kajian ini adalah untuk mengenalpasti amalan kepimpinan transformasional yang diamalkan dalam kalangan pengetua sekolah menengah bandar Tangkak.

1.4.2 Objektif Khusus

- i. Mengenalpasti tahap amalan kepimpinan transformasional dalam kalangan pengetua sekolah menengah bandar Tangkak
- ii. Mengenalpasti tahap amalan kepimpinan transformasional dalam kalangan pengetua sekolah menengah bandar Tangkak mengikut dimensi pengaruh yang ideal, pertimbangan individu, ransangan intelek serta motivasi berinspirasi.
- iii. Mengenalpasti sama ada terdapat perbezaan persepsi guru mengikut jantina, umur, kaum dan pengalaman mengajar terhadap amalan kepimpinan transformasional pengetua sekolah menengah bandarTangkak.

1.5 Persoalan Kajian

- i. Apakah tahap amalan kepimpinan transformasional dalam kalangan pengetua sekolah menengah bandar Tangkak?
- ii. Apakah tahap amalan kepimpinan transformasional mengikut dimensi pengaruh yang ideal, pertimbangan individu, ransangan intelek serta motivasi

berinspirasi terhadap amalan kepimpinan transformasional dalam kalangan pengetua sekolah menengah bandar Tangkak?

- iii. Apakah terdapat perbezaan persepsi guru mengikut jantina, umur, kaum dan pengalaman mengajar terhadap amalan kepimpinan transformasional yang diamalkan oleh pengetua sekolah menengah bandar Tangkak?

1.6 Kepentingan Kajian

Alimuddin (2006) menggariskan ciri-ciri kepimpinan transformasional yang diamalkan oleh pengetua di sekolah seperti *idealised influence* (pemimpin sebagai *role model* kepada guru, staf sokongan dan pelajar), *inspirational motivation* (sentiasa memberikan galakan dan idea-idea bernas), *intellectual stimulation* (bijak dalam berfikir, membuat keputusan yang tepat dan bertindak dengan cara yang cepat) dan *individual consideration* (sebagai *coach* atau mentor kepada seluruh warga sekolah) adalah sebagai suatu usaha menjadikan sekolah mereka berkesan. Jelasnya kepimpinan transformasional menjadi suatu landasan untuk meningkatkan modal insan di kalangan guru dalam menjiwai tanggungjawabnya serta sebagai pemangkin pembangunan intelek dan profesional guru.

Sebagai pemimpin organisasi sekolah, kepimpinan pengetua mempengaruhi sikap guru-guru terhadap sebarang usaha untuk mencapai matlamat yang diaspirasikan. Rasional kepimpinan transformasional diamalkan adalah kerana pemimpin transformasional mampu membuktikan kecemerlangan organisasi mereka apabila mereka berjaya membawa pengikut-pengikutnya berfikir di luar kotak yang membawa kepada perubahan sikap dan paradigma seperti yang diaspirasikan. Usaha ini berupaya membangun dan meningkatkan minat pekerja atau dalam konteks ini guru-guru dalam menjiwai dan menerima tujuan dan misi pasukan kerja dibawah pimpinannya (Ab. Aziz Yusof, 2003).

Sehubungan dengan itu kajian ini dilakukan untuk mengetahui tahap amalan kepimpinan transformasional dalam kalangan pengetua di sekolah menengah bandar Tangkak supaya dengan dapatan ini diharap dapat membantu para pengetua sekolah memahami keperluan dan harapan guru-guru terhadap aspek toleransi, keprihatinan, pembangunan intelek dan profesionalisme. Ia juga diharap dapat membantu pengetua melakukan penambahbaikan terhadap amalan kepimpinan mereka terhadap memenuhi keperluan dan matlamat kepimpinan transformasional itu sendiri. Kajian ini juga diharap dapat memberi manfaat di peringkat PPD dan JPN dalam merangka serta merancang program-program latihan kepimpinan dalam kalangan pengetua.

Usaha ke arah menambahbaik kapasiti kepimpinan dalam kalangan pengetua perlu diperbaharui secara berterusan supaya mereka boleh memimpin sekolah mencapai aspirasi wawasan 2020 dan PIPP khususnya. Konsep perkongsian kepimpinan dalam kepimpinan transformasional di harapkan dapat menjadi suatu platform bagi mengasah kemahiran kepimpinan guru-guru dan berupaya memahami dan menjiwai tanggungjawab kepimpinan terutama dalam mengurus pengajaran dan pembelajaran.

1.7 Model Teori

Terdapat banyak kajian yang dilakukan dalam mengupas isu kepimpinan transformasional terutama faktor-faktor yang membentuk kepimpinan transformasional itu sendiri serta kajian mengenai kesannya terhadap organisasi. Mengikut Burns (1978), asas teori kepimpinan transformasional adalah pada hubungan interpersonal, motif dan nilai. Teori transformasional yang diperkenal oleh Burns adalah antara yang terawal dalam mengadaptasi keadah psikologi dalam memahami dan menjelaskan kepimpinan itu sendiri (Fairholm, 2001) berasaskan kepada prinsip bahawa kepimpinan bukan sahaja merupakan suatu kuasa dalam mempengaruhi orang lain tetapi juga sebagai suatu pembentuk nilai moral yang mempunyai kapasiti yang lebih tinggi dalam mempengaruhi orang lain (Burns, 1978).

Matlamat teori transformasional Burns (1978) adalah untuk meningkatkan nilai moral dan motivasi pengikut sehingga ke tahap subordinat boleh berfikir tentang apakah yang boleh disumbangkan kepada organisasinya. Kepimpinan transformasional adalah suatu keperluan dalam organisasi kerana teori kepimpinan yang klasik sudah tidak sesuai bagi memenuhi perubahan matlamat dan amalan kepimpinan semasa (Bass, 1985). Bass melihat kepimpinan transformasional sebagai sangat penting dalam menangani perubahan tersebut kerana kepimpinan tersebut berupaya dalam meningkatkan kepuasan kerja di kalangan subordinat.

Stewart (2006) merumuskan bahawa model kepimpinan transformasional Bass, Avolio (1998) menunjukkan "teori dua faktor" kepimpinan yang mana ia saling memerlukan di antara satu sama lain. Kepimpinan transaksional menurut model teori tersebut adalah memenuhi keperluan asas sesebuah organisasi dan kepimpinan transformasional pula berfungsi sebagai kepimpinan yang menggalakkan komitmen serta membawa kepada perubahan. Pemimpin transformasional menumpukan penekanan terhadap menstrukturkan semula sekolah dengan memperbaiki aspek kondisi sekolah (Stewart, 2006). Ini merujuk kepada kajian beliau terhadap model-model teori kepimpinan transformasi yang dibina oleh Burns (1978), Bass, Avolio (1988) serta Leithwood (1999).

Konstruk kepimpinan transformasional dikaji berdasarkan teori yang dibina Burns (1978) dan di murnikan Bass (1985) adalah terdiri daripada empat aspek iaitu pengaruh yang ideal atau karisma, ransangan intelek, pertimbangan individu dan motivasi berinspirasi. Konstruk ini adalah dalam bentuk pengamalan dalam kepimpinan berdasarkan prinsip kepimpinan transformasional. Berikut adalah huraian dimensi amalan kepimpinan transformasional berdasarkan teori yang dikaji.

i. *Charismatic Leadership, or Idealized Influence*

Pemimpin transformasional sebagai *role model*, dihormati dan dikagumi oleh pengikutnya. Pemimpin transformasional juga digambarkan sebagai seorang

pemimpin yang mempunyai visi dan misi yang jelas serta berani menghadapi risiko. Bass (1998) , menggariskan bahawa pengaruh yang ideal ditonjolkan dalam kepimpinan transformasional apabila seseorang pemimpin itu menetapkan matlamat untuk dicapai pada masa akan datang dan mampu menerangkan dan memimpin subordinat ke arah menjayakan matlamat yang diaspirasikan dengan menunjukkan teladan yang baik untuk diikuti. Burns (1978), menjelaskan bahawa pemimpin yang memiliki sifat-sifat karismatik juga memiliki ciri-ciri tingkah laku yang unggul sebagai seorang pemimpin. Pemimpin transformasional juga merupakan seorang pemimpin yang mempunyai harapan yang tinggi terhadap keupayaan subordinat tetapi tetap berperanan dalam memberi sokongan dan panduan agar subordinat mampu mencapai tahap yang diinginkan. Karisma pemimpin transformasional teserlah dengan keyakinan dan kepastian yang ditunjukkan dalam setiap tindakannya. Bass dan Avolio (1997) memperjelas 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.

ii. *Inspirational Motivation*

Pemimpin transformasi mempunyai tingkah laku yang mampu memotivasikan pengikutnya, menaikkan semangat juang serta berupaya untuk menyahut cabaran yang datang. Pemimpin transformasi bertindakmenyatakandengan jelas tentang keyakinnya terhadap misi dan matlamat yang hendak dicapai serta memperlihatkan komitmen yang teguh terhadap matlamat organisasi yang dikongsi bersama. Kajian Button (2003) menunjukkan bahawa guru yang berkesan adalah di kalangan guru yang bermotivasi tinggi. Mereka menunjukkan minat yang tinggi dan sentiasa melibatkan diri dalam penambahbaikan pengajaran dan pembelajaran. Dalam konteks ini pengetua sebagai pemimpin sekolah berperanan untuk memberi sokongan moral di samping keperluan dan kemudahan yang diperlukan bagi meningkatkan dan mengekalkan motivasi motivasi guru dalam menjayakan matlamat organisasi sekolah.

iii. *Intellectual Stimulation*

Pemimpin transformasi bertindak balas secara berbeza terutama dalam mencari penyelesaian masalah dengan dimensi pemikiran yang baru dan inovatif. Dengan itu pemimpin transformasi secara tidak langsung menggalakkan pengikutnya berfikir secara kreatif dan bukan hanya menyalahkan orang lain atau sebagainya dalam menyelesaikan sesuatu masalah. Faktor ini menggalakkan suatu bentuk pemikiran baru dalam menyediakan subordinat bertindak terhadap sebarang permasalahan. Pemimpin transformasional menjadikan subordinat mampu mengenalpasti cabaran dan menjadikan mereka orang yang berani menghadapinya (Abdullah dan Aionon, 2007).

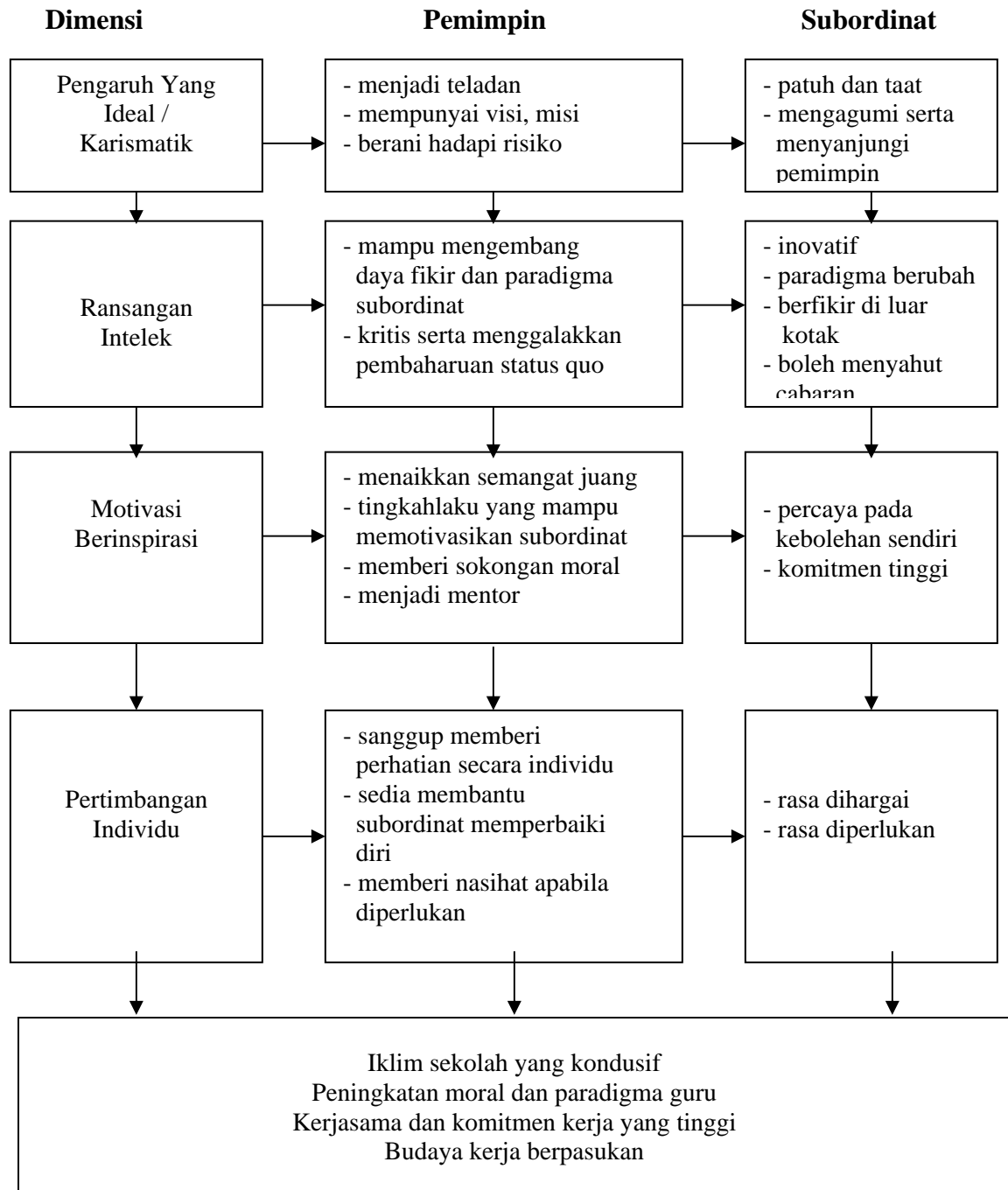
iv. *Individualized Consideration*

Pemimpin transformasional memberi tumpuan dan perhatian terhadap keperluan dan potensi tertentu dalam membangunkan pengikut-pengikutnya. Pemimpin transformasional menganggap setiap pengikutnya sebagai seorang individu yang perlu dihormati (Ayman, 2003). Pemimpin-pemimpin seperti ini akan mewujudkan suatu iklim yang amat selesa di kalangan pengikut dengan sentiasa memberi galakan dan sokongan kepada mereka dan sebarang perbezaan dihormati. Interaksi di antara pemimpin ini dengan pengikutnya membina hubungan kerja yang kondusif kerana pemimpin transformasi peka terhadap pengikutnya sebagai seorang individu.

1.7.1 Kerangka Teori Kepimpinan Transformasional Burns (1978) dan Bass (1985)

Rajah 1.1 menjelaskan teori kepimpinan transformasional mengikut dimensi yang dikaji iaitu pengaruh yang ideal, ransangan intelek, pertimbangan individu serta motivasi berinspirasi. Setiap dimensi saling menunjukkan keperluan di antara satu sama lain. Mendalami teori ini menemukan kepada keperluan dalam membina organisasi kearah keberkesanannya melalui pendekatan yang lebih bersifat kemanusiaan. Ini selari dengan matlamat kepimpinan ini iaitu untuk meningkatkan

intelekt, moral dan kemahuan dari dalam diri seseorang individu itu sendiri. Kepimpinan. Rajah 1.1 menunjukkan aliran dimensi-dimensi kepimpinan transformasional.



Rajah 1.1 : Teori Kepimpinan Transformasional Burns (1978) dan Bass (1985)

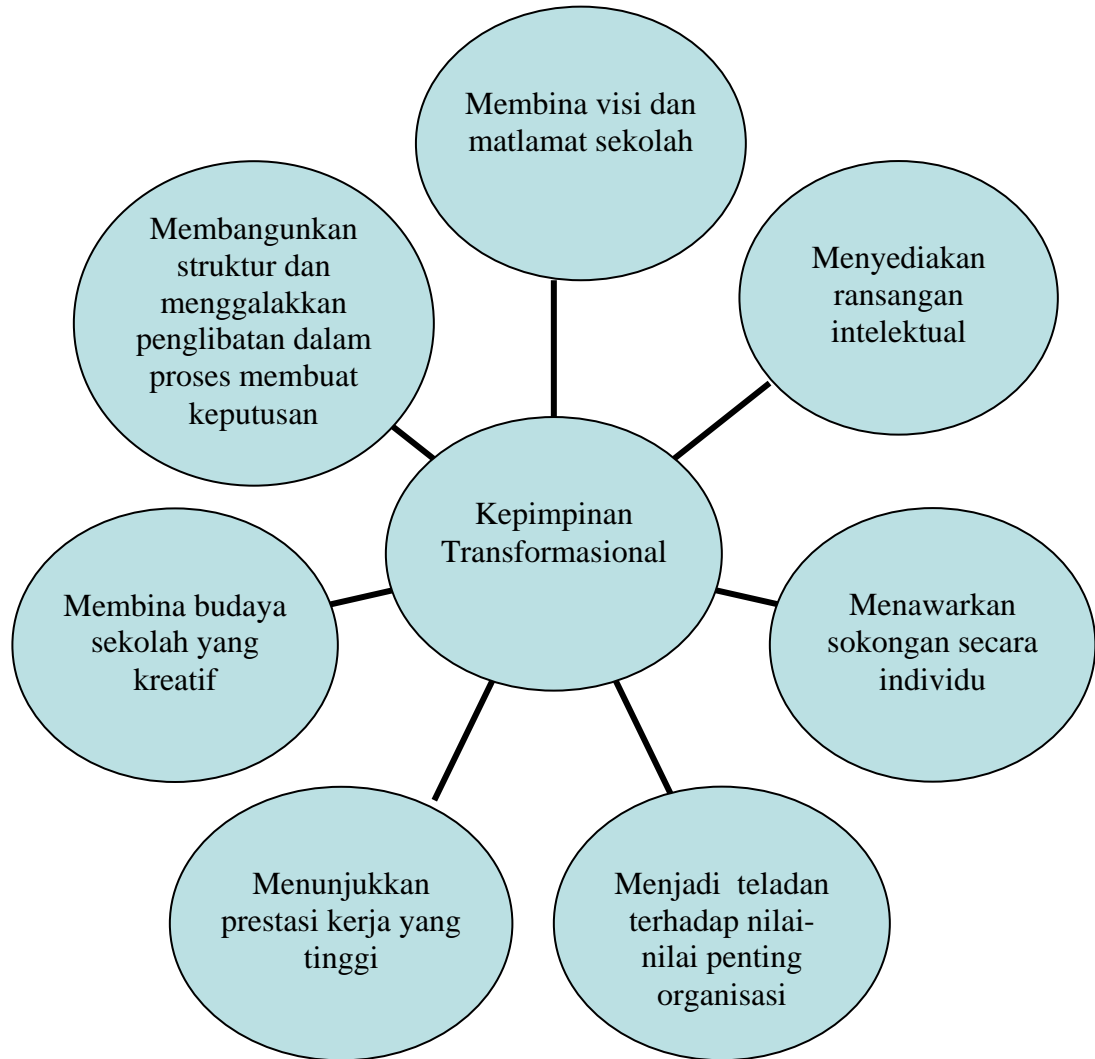
Rajah 1.1 adalah rumusan terhadap konsep kepimpinan berdasarkan teori Burn (1978) dan Bass (1985). Amalan kepimpinan transformasional dikupas dari empat konstruk iaitu pengaruh yang ideal, ransangan intelek, motivasi berinspirasi serta pertimbangan individu. Berdasarkan teori yang dikaji, kepimpinan ini adalah memberi manfaat kepada semua sama ada kepada subordinat, pemimpin atau organisasi itu sendiri. Amalan ini mempunyai matlamat untuk mencapai visi dan misi organisasi, mewujudkan iklim sekolah yang kondusif, meningkatkan moral dan paradigma guru, mewujudkan kerjasama dan komitmen kerja yang tinggi serta sekaligus mewujudkan budaya kerja berpasukan. Kesemua dimensi ini saling memerlukan dan perlu diamalkan secara seimbang bagi memastikan matlamat kepimpinan ini dapat dicapai.

1.7.2 Model Teori Kepimpinan Transformasional Leithwood (1994)

Model kepimpinan Leithwood (1994) menjelaskan tentang komponen kepimpinan transformasional melalui dimensi membina visi dan matlamat sekolah, menyediakan ransangan intelektual, menawarkan sokongan secara individu, menjadi teladan terhadap nilai-nilai penting organisasi, menunjukkan prestasi kerja yang tinggi, membina budaya sekolah yang kreatif dan membangunkan struktur dan menggalakkan penglibatan dalam proses membuat keputusan. Dimensi kepimpinan transformasi Leithwood ini akhirnya membawa kepada pembinaan kepimpinan pemimpin yang ideal yang boleh membawa perubahan kepada organisasi sekolahnya dengan karisma serta ruang komunikasi yang luas antara pengetua dengan guru sebagai seorang individu.

Pemimpin transformasional mengikut Leithwood juga memperlihatkan nilai kepimpinan yang tinggi melalui komitmen terhadap mencapai hasrat organisasi dengan menggalakkan penglibatan guru-guru, membangunkan intelek serta meransang motivasi guru agar memberikan komitmen yang di luar kebiasaan. Amalan kepimpinan transformasional juga berupaya mewujudkan budaya sekolah yang kreatif terutama dalam cara berfikir bagi menyelesaikan sesuatu masalah

sekalipun cabaran yang dihadapi. Rajah 1.2 menunjukkan komponen-komponen dalam model kepimpinan transformasional.



Rajah 1.2 : Model Teori Kepimpinan Transformasional Leithwood (1994)

Dimensi transformasional seperti yang ditunjukkan dalam rajah 1.2 menunjukkan amalan-amalan transformasional yang memberi penekanan kepada tanggungjawab pemimpin dalam membangun organisasi serta subordinat ke arah budaya kerja yang unggul berdasarkan kepada teladan yang ditunjukkan serta penekanan terhadap aspek kemanusiaan dalam memimpin mereka ke arah kejayaan

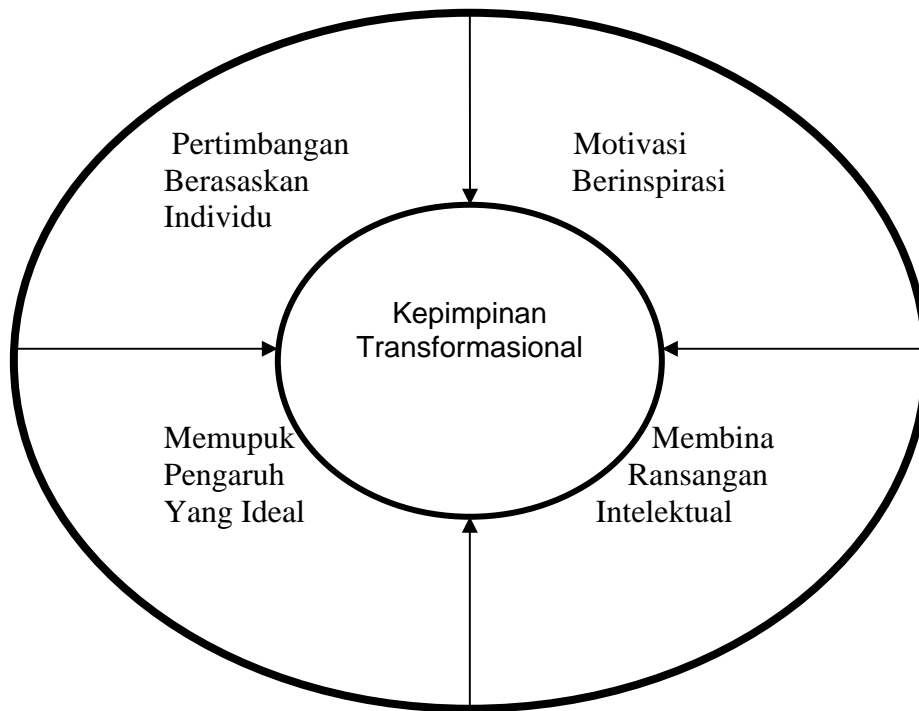
visi dan misi organisasi. Pemimpin transformasional mengikut Leithwood (1994) juga memperlihatkan nilai kepemimpinan yang tinggi melalui komitmen terhadap mencapai hasrat organisasi dengan menggalakkan penglibatan guru-guru, membangunkan intelek serta merangsang motivasi guru agar memberikan komitmen yang di luar kebiasaan.

1.7.3 Model Kepimpinan Transformasi Slocum dan Hellriegel (2007)

Dalam kajian ini pengkaji mendalami model kepemimpinan transformasional Slocum dan Hellriegel (2007). Model yang dibina Slocum dan Hellriegel (2007) masih menjadikan model Bass sebagai asas dalam merungkai faktor-faktor membentuk kepemimpinan transformasional namun begitu ia dijelaskan secara lebih sistematik dan sesuai dengan situasi kepemimpinan pengetua sekolah masa kini. Kepimpinan transformasional menurut Slocum dan Hellriegel (2007) terbahagi kepada empat dimensi utama. Dimensi tersebut ialah terdiri daripada sikap yang menunjukkan pertimbangan berasaskan individu, membina ransangan intelektual, merangsang motivasi dan memupuk pengaruh yang ideal di kalangan pengikutnya atau dalam konteks ini di kalangan guru-guru. Rajah 1.3 di bawah menerangkan model kepemimpinan transformasional Slocum dan Hellriegel (2007).

Intipati model kepemimpinan transformasional Slocum, Hellriegel (2007) adalah melibatkan suatu keupayaan pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya melalui tingkah laku kepemimpinan yang diamalkan. Ia melibatkan tingkah laku yang menjadi teladan dalam menjangkakan masa depan organisasi, menjadi inspirasi di kalangan pengikut terutama dalam hal yang berkaitan dengan inovasi pemikiran dan idea-idea baru, membangunkan pengikut ke arah menjadi pemimpin atau pemimpin yang lebih baik serta membimbing organisasi ke arah menjadi komuniti yang boleh menahuti cabaran. Faktor-faktor ini menjadikan seorang pemimpin transformasional itu sebagai pemimpin yang berintegriti tinggi. Pengkaji melihat kesinambungan kepemimpinan transformasional ini sebagai suatu wadah pengisian dalam menjayakan modal insan melalui pendidikan. Ini kerana kepemimpinan transformasional berupaya mewujudkan

perubahan sikap yang lahir dari hati. Rajah 1.3 di bawah adalah model kepemimpinan transformasional Slocum dan Hellriegel (2007).



Rajah 1.3 Model Kepimpinan Transformasional Slocum dan Hellriegel (2007)

Teori Slocum dan Hellriegel seperti yang ditunjukkan dalam rajah 1.3 adalah dibina dari empat konstruk utama yang berasaskan dari teori Burns (1978) dan Bass (1985) serta mempunyai persamaan dengan teori Leithwood (1994). Empat konstruk tersebut ialah:

i. Motivasi Berinspirasi

Inspirasi wujud dari kesan tingkahlaku yang ditunjukkan oleh seseorang pemimpin itu melalui komunikasi, pemikiran dan teladan yang baik (Owen, 2001). Pemimpin transformasi mencetus inspirasi di kalangan pengikutnya melalui perbuatan mahu pun kata-katanya. Pemimpin transformasi membimbing pengikutnya dengan menyediakan mereka tentang kesedaran terhadap cabaran dan pengertian

terhadap apa sahaja yang dilakukan. Bermakna mereka sering melibatkan subordinat terlibat sama malahan tekal terhadap usaha mencapai misi yang diaspirasikan bersama.

ii. Membina Ransangan Intelektual

Pemimpin yang mengamalkan kepimpinan transformasi menggalakkan subordinat berfikir di luar kotak atau di luar kebiasaan dengan menjadi lebih inovatif dan kreatif (Slocum dan Hellriegel, 2007). Dengan ini pemimpin transformasi adalah seorang yang berani mempersoalkan sebarang andaian dengan meneroka idea-idea dan kaedah-kaedah baru serta menghadapi sebarang situasi dengan cara baru. Jelasnya pemimpin transformasi adalah individu yang berani mengubah status quo dalam membawa perubahan yang membawa kepada sebarang usaha untuk menjayakan matlamat yang diharapkan.

Azzat, Intan dan Zainal Ariffin (2006) menyatakan bahawa ransangan intelektual melibatkan tindakan mengeluarkan idea-idea baru untuk merangsang pengikutnya berfikir semula mengenai cara-cara lama dalam melakukan kerja, menggalakkan pengikut untuk meninjau masalah dari pelbagai sudut, serta mewujudkan suatu situasi yang boleh menimbulkan penyelesaian yang kreatif serta inovatif kepada masalah yang pada mulanya dianggap sukar untuk diselesaikan.

Melalui ransangan intelektual yang diwujudkan pemimpin transformasional membangunkan kebijaksanaan dan rasionaliti subordinat agar menjadi lebih kreatif terutama dalam aspek penyelesaian masalah. Bermakna, di dalam menyelesaikan sesuatu masalah, pemimpin transformasi memberikan tumpuan kepada apakah masalah itu, bukannya siapakah yang perlu dipersalahkan. Hasilnya, pemimpin transformasi akan melahirkan kreativiti, rasional serta cara penyelesaian masalah melalui pelbagai sumber pendapat yang akhirnya mengembangkan daya fikir dan intelek subordinat.

iii. Memupuk Pengaruh Yang Ideal

Kepimpinan melalui teladan adalah yang paling tepat membicarakan tentang pengaruh seseorang pemimpin transformasi terhadap pengikutnya. Pemimpin transformasi memperlihatkan tingkah laku yang menjadi inspirasi dan ikutan subordinat (Slocum, 2007). Lazimnya subordinat lebih mudah terpengaruh, percaya dan mengagumi pemimpin yang menunjukkan teladan yang baik sehingga menjadi ikutan orang lain. Pemimpin ini juga adalah individu yang boleh meninggalkan kepentingan peribadinya demi kepentingan orang lain yang lebih memerlukan. Pemimpin seperti ini menunjukkan tahap moral dan etika yang tinggi dalam kepimpinannya. Mereka juga adalah di kalangan orang yang boleh dipercayai.

Slocum (2007) berpendapat bahawa walaupun pemimpin transformasi tidak memanipulasikan kuasanya secara maksima namun mereka menggunakan semua sumber kuasa bagi menggerakkan kemajuan individu. Pemimpin jenis ini menjadi berupaya memberi inspirasi kepada pengikutnya agar sanggup bекorban kepentingan peribadi bagi memenuhi keperluan organisasi (Azzat, Intan dan Zainal Arffin, 2006). Pengaruh yang dibina adalah wujud dari karisma pemimpin transformasi itu sendiri. Karisma zahir pada kebolehan pemimpin untuk meningkatkan rasa kebanggaan, keyakinan, hormat, kebolehan untuk menyedari apa yang penting serta untuk membicarakan dan menyalurkan misi dan wawasan yang dapat menimbulkan inspirasi di kalangan pengikut.

Pengaruh yang ideal dari pemimpin transformasi akan membina kepercayaan dan rasa hormat subordinat yang akan memudahkan penerimaan subordinat terhadap sebarang perubahan yang dilakukan sama ada ia bersifat radikal atau sebaliknya (Hoy dan Miskel, 2005). Ini kerana pemimpin ini menunjukkan kesanggupan untuk berkongsi sebarang risiko yang dating dalam sebarang usaha untuk mencapai matlamat organisasi di samping mempunyai nilai moral dan etika yang tinggi. Sikap tidak mementingkan kepentingan sendiri dan bijaksana menggunakan kuasanya dalam menggerakkan individu dan kumpulan kerja di dalam organisasinya berusaha

mencapai matlamat yang diaspirasikan bersama menjadikan pemimpin transformasi dikagumi, dihormati serta dipercayai.

iv. Pertimbangan Berasaskan Individu

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

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

1.8 Kerangka Kajian

Kajian ini dijalankan berdasarkan kerangka yang ditunjukkan dalam rajah 1.3. Kajian kepimpinan transformasional dikaji berdasarkan amalan-amalan dimensi ransangan intelektual, motivasi berinspirasi, memupuk pengaruh yang ideal serta pertimbangan individu. Pengetua 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 1.4 : Kerangka Kajian

Kajian yang dijalankan adalah berdasarkan kepada kerangka konsep seperti yang diringkaskan dalam rajah 1.9 yang ditunjukkan di atas. Dengan memfokuskan kajian kepada pengetua sebagai pemimpin di sekolah, amalan kepimpinan transformasional dikesan 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 pengetua serta mampu menganjukkan daya fikir guru agar menjadi lebih berdikari, inovatif serta kreatif dalam menghadapi cabaran, perubahan sekalipun masalah.

1.9 Skop Kajian

Skop kajian ini adalah terfokus kepada beberapa aspek iaitu;

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

1.10 Batasan Kajian

Kajian ini melibatkan tiga buah sekolah menengah harian bandar Tangkak. Dalam kajian ini penyelidik hanya mengkaji tentang amalan kepimpinan transformasional dalam kalangan pengetua di sekolah-sekolah bantuan penuh kerajaan berdasarkan kepada persamaan dari segi peraturan, kemudahan serta wawasan pendidikan. Manakala populasi terdiri daripada semua guru bagi setiap sekolah tersebut. Kajian ini juga terbatas kepada aspek amalan kepimpinan transformasional pengetua di tiga buah sekolah tersebut melalui empat dimensi kepimpinan transformasional iaitu pengaruh yang ideal atau karismatik, meransang intelektual, motivasi berinspirasi serta pertimbangan berasaskan individu.

1.11 Definisi Istilah

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

1.11.1 Amalan

Berdasarkan maksud yang dirujuk melalui kamus dewan, 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.

1.11.2 Kepimpinan

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

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

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

1.11.3 Kepimpinan Transformasional

Transformasional secara amnya diertikan melalui rujukan Kamus Dewan adalah suatu perubahan keadaan. Dalam konteks ini transformasional yang dimaksudkan bermakna suatu kebiasaan di dalam amalan kepimpinan itu diubah kepada suatu amalan kepimpinan yang baru. Pemimpin-pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan transformasional percaya mereka boleh mendorong orang mengubah nilai dan sikap mereka supaya mereka mempunyai komitmen terhadap matlamat organisasi dan perjuangan (Abdullah dan Ainon, 2006).

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

Menurut Hallinger (2001), kepimpinan transformasional selalunya diertikan sebagai kepimpinan yang dikongsi bersama dengan ahli-ahli lain. Dalam konteks sekolah, kepimpinan transformasional bukanlah satu bentuk kepimpinan individu sebaliknya seseorang pengetua sebagai pemimpin di sekolah adalah berfungsi mengkoordinasikan dan mengawal organisasinya dari bawah. Ini bermakna kepimpinan transformasional memberi fokus terhadap merangsang perubahan melalui praktis '*bottom – up*'. Kepimpinan transformasional bagi Halinger (2001) juga dilihat sebagai satu bentuk kepimpinan yang mencetus iklim di mana guru-guru terlibat

dalam proses pembelajaran yang berterusan dan saling berkongsi pengetahuan sesama sendiri.

1.11.4 Pengetua

Pengetua menurut Hussein Mahmood (1993) adalah sebagai pemimpin organisasi pendidikan yang bertanggungjawab dalam banyak hal yang berkaitan dengan institusi sekolah. Tugasnya adalah berkaitan dengan aspek pentadbiran dan pengurusan, penyeliaan, kepemimpinan, pendidikan dan yang berkaitan dengan perjalanan organisasi sekolah sebagai suatu institusi pendidikan formal. Dalam kajian ini pengetua adalah sebagai pemimpin di sekolah yang bertanggungjawab dalam memimpin organisasi sekolah dalam semua aspek pentadbiran mahupun kemanusiaan.

1.11.5 Sekolah Menengah

Sekolah menengah merupakan suatu institusi pendidikan lanjutan daripada sistem pendidikan peringkat rendah. Kajian ini menumpukan kepada sekolah menengah harian bandar Tangkak yang terdiri daripada tiga buah sekolah. Pendidikan sekolah menengah meliputi pendidikan di peringkat menengah rendah iaitu peralihan hingga tingkatan tiga manakala pendidikan menengah atas meliputi tingkatan empat hingga tingkatan enam.

Dalam kajian ini sekolah menengah harian adalah sekolah bantuan penuh kerajaan yang dibiayai sepenuhnya oleh kerajaan Malaysia dari segi kemudahan fizikal, tenaga pengajar, bantuan buku teks, bantuan penyelenggaraan serta ditadbir di bawah Jabatan Pelajaran Negeri dan Kementerian Pelajaran Malaysia. Populasi murid dan guru di tiga buah sekolah bandar Tangkak ini melebihi 600 setiap sekolah dan jumlah yang besar ini menguji keberkesanan pengetua memimpin organisasinya terutama dalam aspek proses kepimpinan terhadap guru-guru dalam memastikan keberkesanan pengajaran dan pembelajaran.

1.12 Penutup

Kesimpulannya, pengetua yang mengamalkan kepimpinan transformasional adalah memusatkan tumpuan kepada kepentingan keberkesanan pasukan kerja serta peningkatan keberkesanan sekolah secara komprehensif. Ia juga adalah merupakan satu proses di mana seseorang pemimpin itu mengambil tindakan-tindakan tertentu bagi meningkatkan kematangan motivasi dan untuk memandu pengikutnya untuk melangkaui kepentingan peribadi demi kepentingan organisasi atau sekolah khususnya. Pengetua sebagai pemimpin transformasional 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. Pemimpin transformasional juga mendorong pengikutnya untuk berusaha dengan bersungguh-sungguh bagi meningkatkan tahap pencapaian selari dengan peningkatan tahap moral dan etika .