

**HUBUNGAN ANTARA KEPIMPINAN TRANSFORMASI DENGAN
KEPUASAN KERJA DAN AMALAN PENGAJARAN GURU
SEKOLAH MENENGAH**

MUZAKKIR

UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA

HUBUNGAN ANTARA KEPIMPINAN TRANSFORMASI DENGAN
KEPUASAN KERJA DAN AMALAN PENGAJARAN GURU
SEKOLAH MENENGAH

MUZAKKIR

Tesis ini dikemukakan sebagai memenuhi
syarat penganugerahan ijazah
Doktor Falsafah (Pengurusan dan Pentadbiran)

Fakulti Pendidikan
Universiti Teknologi Malaysia

JUN 2016

*Karya ilmu ini aku dedikasikan
khusus untuk Ayahanda dan Bunda tersayang
yang telah sekian lama pergi
dan tidak sempat melihat kejayaan ini*

PENGHARGAAN

Segala puji bagi Allah SWT yang empunya semesta alam dan dipanjatkan selawat ke atas junjungan besar Nabi Muhammad SAW dan ke atas seluruh ahli keluarganya. Pertamanya dipanjatkan segala syukur ke hadrat Allah SWT kerana dengan limpahan rahmat dan redha-Nya maka hamba-Mu yang kerdil ini dapat menyempurnakan kajian dan penulisan tesis ijazah doktor falsafah ini dengan jayanya. Setinggi-tinggi penghargaan saya rakamkan kepada penyelia saya Prof. Madya Dr. Khadijah binti Daud atas kesabaran dan ketelitian untuk meluangkan masa untuk membimbing, menasihati dan memberi komentar sehingga tesis ini dapat disempurnakan. Penghargaan tidak terhingga turut diberikan kepada advisor saya iaitu Dr. Adibah binti Abdul Latif atas pandangan dan buah fikiran yang diberikan dalam usaha memamatkan dan memurnikan kajian ini. Sekali lagi, segala usaha dan budi baik yang dihulurkan ini moga Allah SWT jua yang akan membalasnya. Saya juga dengan rasa rendah diri mengungkapkan jutaan terima kasih kepada semua pihak yang terlibat secara langsung atau tidak secara langsung dalam menjayakan kajian ini khususnya kepada setiap responden dalam kajian ini. Tanpa mereka kajian ini tidak mungkin dapat direalisasikan. Tesis ini hanyalah sumbangan kecil seorang insan kerdil yang cuba meneroka dan memahami makna kebenaran dan kebijaksanaan daripada ilmu Allah SWT yang maha luas. Jutaan terima kasih juga saya ucapkan kepada ketiga-tiga penilai iaitu Prof. Dr. Abdul Hafidz bin Haji Omar, Prof. Madya Dr. Ahmad bin Esa dan Prof. Madya Dr. Yusof bin Boon atas penilaian dan komen yang membina. Buat ketiga saudaraku Hjh Faridah, Hjh Ratnawati dan Hasnawati, dan anak-anak saudaraku. Sahabatku Dr. Hj. M. Sanusi Karateng yang telah memberikan sokongan dan motivasi dalam mendapatkan kejayaan ini. Rakan-rakan seperjuangan daripada program pendoktoran luar negara Pemprov. Sulawesi Selatan yang tidak dapat disebutkan namanya satu demi satu, semoga kita semua sentiasa dianugerahkan kesihatan, kecintaan terhadap ilmu serta keberkatan dan kemampuan di dunia dan di akhirat, Amin! Setinggi penghargaan yang tak henti-

hentinya kupersembahkan kepada Gabenor Provinsi Sulawesi Selatan Dr. Hj. Syahrul Yasin Limpo, S.H., M.Si., M.H., tanpa sokongan, kepedulian dan inisiatif kepada pembangunan modal insan darimu, aku tidak dapat meneruskan pendidikan dan mendapatkan kejayaan. Hanya Allah SWT sahaja yang dapat membalasnya.

ABSTRAK

Sistem pendidikan Indonesia bertujuan untuk membina keupayaan, membentuk watak dan tamadun dalam mencerdaskan kehidupan bangsa. Dalam merealisasikan matlamat pendidikan negara ini, kepimpinan pengetua berperanan sebagai tunggak utama kepada pembangunan pendidikan berkualiti yang merujuk kepada pengurusan sekolah yang cemerlang dan kemantapan dalam kepimpinan pendidikan. Guru dan kakitangan berhak memperolehi pendapatan dan jaminan kesejahteraan yang bersesuaian dan mencukupi, anugerah oleh tugas dan prestasi kerja, sesuai dengan tuntutan pembangunan kualiti. Namun begitu, rendahnya kualiti guru di Indonesia khususnya di Wajo Negeri Sulawesi Selatan kerana tidak sepenuhnya dilakukan usaha penambahbaikan secara profesional, manakala peranan kepimpinan pengetua sebagai atasan langsung dan memegang kunci kepimpinan di sekolah, belum membangkitkan semangat kerja kepada kakitangan. Justeru itu, kajian ini bertujuan untuk memahami dan menilai hubungan antara kepimpinan transformasi dengan kepuasan kerja dan amalan pengajaran guru sekolah menengah. Kajian ini menggunakan kaedah kajian gabungan *embedded*. Sumber data adalah soal selidik dan temu bual. Seramai 514 orang guru telah dipilih untuk memberikan maklumbalas mereka melalui soal selidik. Seramai 16 guru sekolah menengah dan lima orang pengetua telah ditemu bual. Data soal selidik telah dianalisis dengan menggunakan analisis deskriptif dan inferensi menggunakan perisian SPSS, manakala data temu bual dianalisis dengan menggunakan analisis tematik menerusi perisian NVivo. Hasil kajian mendapati bahawa kepimpinan transformasi, kepuasan kerja dan amalan pengajaran guru sekolah menengah di Wajo Indonesia berada pada tahap sederhana tinggi. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepimpinan transformasi dengan kepuasan kerja dan amalan pengajaran guru sekolah menengah. Peramal pemboleh ubah kepimpinan transformasi (pertimbangan berasaskan individu, membina rangsangan intelektual, merangsang motivasi dan memupuk pengaruh idea) secara bersama-sama berpengaruh terhadap pemboleh ubah kepuasan kerja dan amalan pengajaran guru. Selain itu, sebarang perubahan pada tahap kepuasan kerja dan amalan pengajaran guru boleh diterangkan oleh peramal-peramal daripada kepimpinan transformasi. Hasil daripada kajian ini, dikemukakan satu kerangka strategi kepimpinan transformasi yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan amalan pengajaran guru di sekolah menengah. Akhirnya, kajian ini menyumbangkan gagasan dan arah tuju kepada pelbagai pihak untuk membantu dan menyokong pengetua dalam mengamalkan kepimpinan transformasi dalam meningkatkan kepuasan kerja dan amalan pengajaran guru, sehingga menghasilkan pendidikan berkualiti yang merujuk kepada pengurusan sekolah yang cemerlang.

ABSTRACT

Indonesia's education system aims to build capacity, develop character and civilization in the intellectual life of the nation. In realizing the goals of national education, the role of principals leadership as a key pillar to the development of quality education which refers to an outstanding school management and stability in educational leadership. Teachers and staff are eligible to earn income and welfare support of appropriate and adequate, the award by the duties and job performance, according to the demands of quality development. However, the low quality of teachers in Indonesia especially in Wajo, South Sulawesi Province because the lack of improvement in a professional manner, in which the principal leadership role as the direct supervisor and key holders in school leadership, has been unable to generate the morale than staff. Therefore, this study aims to understand and assess the relationship between transformational leadership on job satisfaction and teaching practices of secondary school teachers. This study uses a concurrent embedded research design. Data source are questionnaires and interviews. Five hundred and fourteen teachers were selected to provide their feedback through questionnaires. Sixteen secondary school teachers and five principals were being interviewed. The data for questionnaires were analyzed using descriptive and inferential analysis using SPSS software, while the data for interviews were analyzed using thematic analysis through NVivo software. The findings indicate that transformational leadership, job satisfaction and teaching practice of teachers at secondary school in Wajo Indonesia were in moderately high level. There is a positive and significant relationship between transformational leadership with job satisfaction and teaching practice of teachers' secondary school. Predictor variables of transformational leadership (individual considerate, intellectual stimulation, inspiration motivation and influence ideas) jointly variables affect the job satisfaction and teaching practice. In addition, any changes in the level of job satisfaction and teaching practice can be explained by the predictors than transformational leadership. The results of this study present a framework for strategy of principals transformational leadership that can enhance the job satisfaction and teaching practice of teachers in secondary schools. Finally, this study contributes ideas and direction to various parties in order to assist and support the principals in the practice of transformational leadership in improving job satisfaction and teaching practice of teachers, so as to produce a quality education that refers to the management of an outstanding school.

ISI KANDUNGAN

BAB	TAJUK	MUKA SURAT
	PENGAKUAN	ii
	DEDIKASI	iii
	PENGHARGAAN	iv
	ABSTRAK	vi
	ABSTRACT	vii
	ISI KANDUNGAN	viii
	SENARAI JADUAL	xv
	SENARAI RAJAH	xviii
	SENARAI LAMPIRAN	xix
	SENARAI SINGKATAN DAN AKRONIM	xx
1	PENDAHULUAN	1
	1.1 Pengenalan	1
	1.2 Latar Belakang Masalah	5
	1.3 Pernyataan Masalah	11
	1.4 Objektif Kajian	14
	1.5 Persoalan Kajian	14
	1.6 Hipotesis Kajian	15
	1.7 Kerangka Kajian	15
	1.7.1 Kerangka Teori Kajian	15
	1.7.1.1 Teori Kepimpinan transformasi Burn (1978) dan Bass (1985)	16
	1.7.1.2 Teori kepuasan kerja guru Lester (1984, 1987) dan Hughes (2006)	18

1.7.1.3 Teori amalan pengajaran guru Glaser (1962), Gagne (1985), Davies (1987), Bandura (1989) dan Slavin (1994)	19
1.7.2 Kerangka Konsep Kajian	22
1.8 Kepentingan Kajian	24
1.9 Skop Kajian	25
1.10 Definisi Istilah dan Operasional	26
1.10.1 Kepimpinan Transformasi	26
1.10.2 Pertimbangan Berasaskan Individu	27
1.10.3 Membina Rangsangan Intelektual	28
1.10.4 Merangsang Motivasi	28
1.10.5 Memupuk Pengaruh Idea	29
1.10.6 Kepuasan Kerja Guru	29
1.10.7 Keadaan Kerja	30
1.10.8 Keadaan Gaji	31
1.10.9 Keadaan Peluang Kenaikan Pangkat	31
1.10.10 Penyeliaan Pengetua	32
1.10.11 Rakan Sekerja	32
1.10.12 Amalan Pengajaran Guru	33
1.10.13 Merancangkan Pengajaran dan Pembelajaran	33
1.10.14 Melaksanakan Pengajaran dan Pembelajaran	34
1.10.15 Menilai Hasil Pengajaran dan Pembelajaran	34
1.10.16 Pembangunan Profesional	35
1.10.17 Pengetua	35
1.10.18 SMP (Sekolah Menengah Pertama)	36
1.11 Kesimpulan	36
2 TINJAUAN LITERATUR	38
2.1 Pengenalan	38

2.2	Kepimpinan	38
2.2.1	Teori Kepimpinan	40
2.2.1.1	Teori Kepimpinan Berdasarkan Sifat (<i>Traits Theory</i>)	40
2.2.1.2	Teori Kepimpinan Berdasarkan Perilaku (<i>Behavior Theory</i>)	41
2.2.1.3	Teori Kepimpinan Berdasarkan Keadaan (<i>Situational Theory</i>)	43
2.2.2	Teori Kepimpinan Transaksi dan Transformasi	45
2.2.2.1	Teori Kepimpinan Transaksi	45
2.2.2.2	Teori Kepimpinan Transformasi	47
2.2.2.3	Penggunaan Teori Kepimpinan Transformasi Dalam Kajian	51
2.2.3	Model Kepimpinan Transformasi	53
2.2.3.1	Model Kepimpinan Transformasi Burns (1978) dan Bass (1985)	53
2.2.3.2	Model Kepimpinan Transformasi Leithwood (1992)	54
2.2.3.3	Model kepemimpinan transformasi Slocum dan Hellriegel (2007)	56
2.2.3.4	Kepimpinan Transformasi Di Sekolah	58
2.2.3.5	Dimensi Kepimpinan Transformasi	61
2.3	Kepuasan Kerja	62
2.3.1	Definisi Kepuasan Kerja Guru	63
2.3.2	Teori Kepuasan Kerja	65
2.3.2.1	Keadaan Kerja	68
2.3.2.2	Keadaan Gaji	68
2.3.2.3	Keadaan Peluang Kenaikan Pangkat	69
2.3.2.4	Keadaan Penyeliaan Pengetua	69
2.3.2.5	Keadaan Rakan Sekerja	70

2.4	Amalan Pengajaran Guru	70
2.4.1	Definisi Amalan Pengajaran Guru	73
2.4.2	Teori Pengajaran	76
2.4.2.1	Perancangan Pengajaran	82
2.4.2.2	Pelaksanaan pengajaran dan Pembelajaran	85
2.4.2.3	Penilaian Hasil Pengajaran dan Pembelajaran	88
2.4.2.4	Melaksanakan pembangunan profesional berterusan	88
2.4.3	Kompetensi Guru	89
2.5	Kajian Lepas	91
2.5.1	Kajian Lepas Kepimpinan Transformasi	92
2.5.2	Kajian Lepas Mengenai Hubungan Kepimpinan Transformasi Dengan Kepuasan Kerja	93
2.5.3	Kajian Lepas Hubungan Kepimpinan Transformasi dengan Amalan Pengajaran Guru	97
2.6	Rumusan	103
3	METODOLOGI	104
3.1	Pengenalan	104
3.2	Reka Bentuk Kajian	105
3.3	Lokasi Kajian	106
3.4	Populasi dan Sampel Kajian	108
3.4.1	Populasi Kajian	108
3.4.2	Pensampelan Kajian	109
3.5	Instrumen Kajian	111
3.5.1	Bahagian A : Maklumat Demografi Guru	112
3.5.2	Bahagian B: Kepimpinan Transformasi Pengetua	112
3.5.3	Bahagian C: Kepuasan Kerja Guru	113

3.5.4	Bahagian D: Amalan Pengajaran Guru	114
3.5.5	Tema Temu Bual	114
3.6	Kesahan, Kajian Rintis dan Kebolehpercayaan	117
3.6.1	Kesahan Kandungan	117
3.6.2	Kajian Rintis	119
3.6.3	Kesahan Konstruk	119
3.6.4	Kebolehpercayaan	121
3.7	Prosedur Pengumpulan dan Analisis Data	123
3.7.1	Prosedur Pengumpulan Data	123
3.7.2	Prosedur Analisis Data	124
3.7.2.1	Statistik Deskriptif	125
3.7.2.2	Statistik Inferensi	126
3.7.2.3	Analisis Data Temu bual	127
3.8	Rumusan	131
4	DAPATAN KAJIAN	132
4.1	Pengenalan	132
4.2	Demografi Responden	132
4.3	Kepimpinan Transformasi Pengetua	135
4.3.1	Pertimbangan Berasaskan Individu	136
4.3.2	Membina Rangsangan Intelektual	139
4.3.3	Merangsang Motivasi	142
4.3.4	Memupuk Pengaruh Idea	146
4.4	Kepuasan Kerja Guru	151
4.4.1	Keadaan Kerja	152
4.4.2	Keadaan Gaji	155
4.4.3	Keadaan Peluang Kenaikan Pangkat	157
4.4.4	Keadaan Corak Penyeliaan Pengetua	160
4.4.5	Keadaan Rakan Sekerja	162
4.5	Amalan Pengajaran Guru	164
4.5.1	Merancangkan Pengajaran dan Pembelajaran	166
4.5.2	Melaksanakan Pengajaran dan	

	Pembelajaran	167
4.5.3	Menilai Pengajaran dan Pembelajaran	169
4.5.4	Pembangunan Profesion	171
4.6	Hubungan Antara Kepimpinan Transformasi Pengetua dengan Kepuasan Kerja Guru dan Amalan Pengajaran Guru	173
4.6.1	Hubungan Antara Kepimpinan Transformasi Pengetua dengan Kepuasan Kerja Guru	173
4.6.2	Hubungan Antara Kepimpinan Transformasi Pengetua dengan Amalan Pengajaran Guru	174
4.7	Faktor Kepimpinan Transformasi Pengetua yang Boleh Meramal Kepuasan Kerja Guru dan Amalan Pengajaran Guru	175
4.7.1	Faktor Kepimpinan Transformasi Pengetua yang boleh Meramal Kepuasan Kerja Guru	175
4.7.2	Faktor Kepimpinan Transformasi Pengetua yang Boleh Meramal Amalan Pengajaran Guru	177
4.8	Rumusan	180
5	RUMUSAN, PERBINCANGAN DAN IMPLIKASI	181
5.1	Pengenalan	181
5.2	Rumusan Dapatan Kajian	181
5.3	Perbincangan	184
5.3.1	Kepimpinan Transformasi Pengetua	184
5.3.2	Kepuasan Kerja Guru	188
5.3.3	Amalan Pengajaran Guru	191
5.3.4	Hubungan Antara Kepimpinan Transformasi dengan Kepuasan Kerja dan Amalan Pengajaran Guru	194

5.3.5	Dimensi Kepimpinan Transformasi Meramal Kepuasan Kerja dan Amalan Pengajaran Guru	195
5.3.6	Strategi Kepimpinan Pengetua yang Boleh Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Amalan Pengajaran Guru	197
5.3.6.1	Pengetua Sebagai Kepimpinan Sekolah	199
5.3.6.2	Peranan Pengetua	200
5.3.6.3	Beberapa Ciri Pengetua Berkesan	203
5.3.6.4	Masalah dan Cabaran Pengetua Kini	204
5.3.6.5	Strategi Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Amalan Pengajaran	206
5.4	Implikasi Kajian	210
5.5	Cadangan Kajian Lanjutan	211
5.5.1	Cadangan Kepada Pengetua dan Guru	212
5.5.2	Kajian Lanjutan Berkaitan	213
5.6	Penutup	214
	RUJUKAN	215
	Lampiran A-E	240–320

SENARAI JADUAL

NO. JADUAL	TAJUK	MUKA SURAT
2.1	Dimensi Pemimpin Transformasi	62
2.2	Teori Herzberg dua faktor dalam motivasi kerja	67
3.1	Bilangan Sekolah dan Guru Menurut Sub Distrik di Wajo Tahun 2009	108
3.2	Bilangan Sekolah Mengikut Sub Distrik, Bilangan Populasi, dan Bilangan Sampel	110
3.3	Senarai item bagi tingkah laku kepimpinan transformasi	113
3.4	Senarai item bagi kepuasan kerja guru	114
3.5	Senarai item bagi amalan pengajaran guru	114
3.6	Kesahan muka instrumen kajian mengenai kepimpinan transformasi, kepuasan kerja dan amalan pengajaran guru	118
3.7	Interpretasi Nilai <i>Cohen Kappa</i>	118
3.8	Item Statistik: <i>Measure Order</i>	120
3.9	Nilai <i>Alpha Cronbach's</i> bagi Kajian Rintis	123
3.10	Klasifikasi Kekuatan Korelasi	127
3.11	Teknik analisis data berdasarkan persoalan kajian	130
4.1	Data Responden untuk Soal Selidik (N = 514)	133
4.2	Data Responden Temu bual (N=21)	135
4.3	Statistik deskriptif kepimpinan transformasi	

	pengetua	135
4.4	Dimensi Pertimbangan Berasaskan Individu	137
4.5	Dimensi Membina Rangsangan Intelektual	140
4.6	Dimensi Merangsang Motivasi	142
4.7	Dimensi Memupuk Pengaruh Idea	146
4.8	Statistik Deskriptif Kepuasan Kerja Guru	151
4.9	Dimensi Keadaan Kerja	152
4.10	Dimensi Keadaan Gaji	155
4.11	Dimensi Keadaan Peluang Kenaikan Pangkat	158
4.12	Dimensi Keadaan Corak Penyeliaan Pengetua	160
4.13	Dimensi Keadaan Rakan Sekerja	163
4.14	Statistik Deskriptif Amalan Pengajaran Guru	165
4.15	Dimensi Merancangkan Pengajaran dan Pembelajaran	166
4.16	Dimensi Melaksanakan Pengajaran dan Pembelajaran	168
4.17	Dimensi Menilai Pengajaran dan Pembelajaran	170
4.18	Dimensi Pembangunan Profesion	171
4.19	Analisis Korelasi kepimpinan transformasi pengetua dengan kepuasan kerja guru SMP di Wajo Indonesia	173
4.20	Analisis Korelasi kepimpinan transformasi pengetua dengan amalan pengajaran guru SMP di Wajo Indonesia	174
4.21	Rumusan model faktor gaya kepimpinan transformasi pengetua yang boleh meramal kepuasan kerja guru	175
4.22	ANOVA ^b untuk pembolehubah bersandar kepuasan kerja guru	176
4.23	Ramalan kepimpinan transformasi pengetua	

	yang menyumbang kepada kepuasan kerja guru SMP di Wajo Provinsi Sulawesi Selatan	176
4.24	Rumusan model faktor gaya kepemimpinan transformasi pengetua yang boleh meramal amalan pengajaran guru	177
4.25	ANOVA ^b untuk pembolehubah bersandar amalan pengajaran guru	178
4.26	Ramalan kepemimpinan transformasi pengetua yang menyumbang kepada amalan pengajaran guru SMP di Wajo Provinsi Sulawesi Selatan	178

SENARAI RAJAH

NO. RAJAH	TAJUK	MUKA SURAT
1.1	Kerangka Teori Kajian	21
1.2	Kerangka Konsep Kajian	23
2.1	Model Kepimpinan Transformasi Burns (1978) dan Bass (1985)	54
2.2	Model Kepimpinan Transformasi Leithwood (1992)	55
2.3	Model Kepimpinan Transformasi Slocum dan Hellriegel (2007)	57
2.4	Amalan Pengajaran Berkesan Slavin (1994)	80
3.1	Carta alir keseluruhan proses analisis data kualitatif	129
3.2	Kod Responden	130
5.1	Strategi Kepimpinan Pengetua yang Boleh Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Amalan Pengajaran Guru	199

SENARAI LAMPIRAN

LAMPIRAN	TAJUK	MUKA SURAT
A1	Soal Selidik Bahasa Melayu	240
A2	Soal Selidik Bahasa Indonesia	248
B	Temu bual	256
C	Transkripsi Data Temu bual	259
D	Kebenaran Menjalankan Temu Bual	287
E1	Borang Pengesahan Pakar	308
E2	Borang Persetujuan Pakar	316
F	Surat Kebenaran Penyelidikan	320

SENARAI SINGKATAN DAN AKRONIM

BAPEDA	-	Badan Pendapatan Daerah
BPS	-	Badan Pusat Statistik
D4	-	Diploma Empat
Depdiknas	-	Departemen Pendidikan Nasional
HDEAPR	-	<i>Human Development East Asia and Pasific Region</i>
HDI	-	<i>Human Development Index</i>
HR	-	<i>Human Resources</i>
IEA	-	<i>International Education Achievement</i>
JDI	-	<i>Job Description Index</i>
K13	-	Kurikulum Tahun 2013
KD	-	Kompetensi Dasar
KMO	-	<i>Kaiser-Mayer-Olkin</i>
KTSP	-	Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan
LAN	-	Lembaga Administrasi Negara
Menpan	-	Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara
MGMP	-	Musyawaharah Guru Mata Pelajaran
MLQ	-	<i>Multifactor Leadership Questionnaire</i>
Pemprov	-	Pemerintah Provinsi
Permendiknas	-	Peraturan Menteri Pendidikan Nasional
PIBG	-	Persatuan Ibu Bapa dan Guru
PKG	-	Pusat Kegiatan Guru
RI	-	Republik Indonesia
RPP	-	Rancangan Pelaksanaan Pengajaran
SAOS	-	<i>The School Academic Optimism Survey</i>
SD	-	Sekolah Dasar
SI	-	Standard Isi

SK	-	Standard Kompetensi
SKL	-	Standard Kompetensi Lulusan
SLTP	-	Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama
SMA	-	Sekolah Menengah Atas
SMK	-	Sekolah Menengah Kejuruan
SMP	-	Sekolah Menengah Pertama
SPSS	-	<i>Statistical Package for Social Science</i>
STIA	-	Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi
SWOT	-	<i>Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats</i>
TJSQ	-	<i>Teacher Job Satisfaction Questionnaire</i>
UK	-	United Kingdom
UNDP	-	<i>United Nations Development Programme</i>
UNESCO	-	<i>United Nations Education, Scientific, and Cultural Organisation</i>
USA	-	Amerika Syarikat
UURI	-	Undang-Undang Republik Indonesia

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Dunia pendidikan masa ini tidaklah statik, tetapi dunia pendidikan sentiasa berubah walaupun dalam kadar yang perlahan selaras dengan perubahan dunia global kini. Era teknologi maklumat telah menjanjikan pelbagai perubahan drastik kepada dunia pendidikan dan perubahan ini sekali gus mencabar para pendidik, para pelajar dan masyarakat secara keseluruhannya. Oleh itu, untuk menghadapi perubahan dunia pendidikan ini, sesebuah institusi pendidikan adalah memerlukan kepimpinan yang berkesan, guru yang berprestasi, dan sokongan masyarakat secara berterusan. Selain itu, tingkat kepuasan kerja tinggi pula boleh meningkatkan pertumbuhan dan kejayaan sesebuah organisasi (Rosser & Townsend, 2006).

Pendidikan merupakan tunggak penubuhan suatu bangsa. Melalui pendidikan, bangsa akan tegak dan mampu menjaga maruah. Dalam undang-undang 20/2003 tentang sistem pendidikan nasional Indonesia, perkara 3 (Depdiknas, 2003), disebutkan bahawa pendidikan nasional berfungsi membangunkan kemampuan dan membentuk watak serta tamadun bangsa yang bermaruah dalam mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk membangun potensi pelajar agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sihat, berilmu, cekap, kreatif, berdikari, dan menjadi warga negara yang demokratik dan bertanggungjawab. Dalam merealisasikan matlamat pendidikan negara ini, kepimpinan pengetua berperanan sebagai tunggak utama kepada

pembangunan pendidikan berkualiti iaitu merujuk kepada pengurusan sekolah yang cemerlang dan kemantapan dalam kepimpinan pendidikan.

Peranan pemimpin hari ini mentakrifkan satu era baru akauntabiliti dan keperluan untuk memenuhi keperluan kakitangan. Tanggungjawab adalah banyak dan menggambarkan penglibatan semua dalam persekitaran sekolah untuk mewujudkan iklim sekolah yang replikasi persekitaran kerja yang positif. Dalam persekitaran masyarakat yang sentiasa berubah dan kompleks manakala ketidakpastian adalah realiti, menyebabkan peranan kepimpinan mencapai satu era baru akauntabiliti, dan menegaskan kaedah tradisional akan digantikan dengan orang yang lebih canggih (Wright, 2004; Fullan, 2001; Hallinger, 2003).

Pelbagai teori-teori kepimpinan telah dikaji sejak awal abad ke-20 telah menunjukkan bahawa kepimpinan transformasi berkaitan secara langsung dalam banyak aspek keperluan untuk reformasi sekolah (Moore & Rudd, 2006). Menurut Hoy dan Miskel (2001), kepimpinan transformasi menurut pandangan guru dan kakitangan adalah kepimpinan yang memberikan tumpuan harapan sebagai pemimpin yang ideal. Pemimpin transformasi sekolah memujuk, merangsang, dan motivasi orang lain untuk mencapai keputusan. Ini tidak berlaku melalui peruntukan ganjaran dan akibat (transaksi), tetapi dengan menembusi nilai intrinsik kakitangan dan membentuk mereka menjadi konsisten dengan visi, misi dan nilai-nilai sekolah (Lashway, 2006). Pemimpin transformasi sekolah memberikan tumpuan misi berpusat pada menetapkan arahan, prestasi berpusat fokus kepada pembangunan rakyat, dan budaya berpusat memberi tumpuan kepada mereka bentuk semula organisasi (Hallinger, 2003; Lashway, 2006; Leithwood & Jantzi, 2006; Marks & Printy, 2003).

Kepimpinan dalam pembelajaran merupakan tindakan yang dilakukan oleh pengetua dengan maksud untuk mengembangkan persekitaran kerja yang produktif dan memuaskan bagi guru, serta pada akhirnya mampu mengembangkan prestasi kerja guru, keadaan belajar, dan menguruskan persekitaran belajar yang membolehkan pencapaian pelajar meningkat (Eggen & Kauchak, 2004). Secara implisit, mengandungi makna bahawa kepimpinan pengetua dalam pembelajaran merupakan tindakan yang membawa kepada terciptanya kepuasan kerja yang mampu

mendorong terjadinya peningkatan pengurusan dalaman sekolah sehingga membolehkan terselenggaranya proses pengajaran yang optimum.

Pernyataan di atas menunjukkan bahawa pengetua adalah orang penting yang perlu memainkan peranan dalam menjayakan agenda pendidikan di sesebuah sekolah khasnya dan pendidikan negara amnya (Collins, 2001). Namun begitu, timbul persoalan apakah gaya kepimpinan seseorang pengetua dalam menjayakan agenda pendidikan dapat meningkatkan prestasi guru-guru di bawah pentadbirannya? Selain daripada itu, kerjasama kakitangan yang bertanggungjawab amat bergantung kepada interaksi positif antara pengetua dengan kakitangan sekolah (Lanier, 2009). Selain itu, peringkat kepuasan kerja tinggi pula boleh meningkatkan kesuksesan dan kejayaan sesebuah organisasi (Rosser & Townsend, 2006).

Beberapa kajian mendedahkan bahawa pemimpin transformasi sekolah membangunkan visi yang dikongsi untuk sekolah, membina keutamaan, memegang harapan yang tinggi, menyediakan nilai sokongan model, dan membina budaya kerjasama dan kepimpinan yang dikongsi bersama. Lebih khusus lagi, transformasi kepimpinan sekolah mempunyai kesan yang positif terhadap budaya sekolah (Barnett, McCormick & Connors, 2004), prestasi guru, kepuasan kerja guru (Bolger, 2001), amalan guru berubah (Leithwood *et al.*, 2004), perancangan dan strategi untuk perubahan (Leithwood & Jantzi, 2005), kualiti pedagogi atau pengajaran (Marks & Printy, 2003), pembelajaran organisasi (Silins, Mulford, & Zarins, 2002), guru kolektif keberkesanan (Ross, 2004), dan penglibatan pelajar (Leithwood *et al.*, 2003). Implikasi untuk perubahan sosial yang positif termasuk melaksanakan program pembangunan kepimpinan yang meningkatkan amalan kepimpinan transformasi pengetua (Ergle, 2012). Oleh itu, amalan kepimpinan transformasi pengetua boleh memberi kesan kepada prestasi guru dan pencapaian pelajar (Ergle, 2012; Leithwood & Jantzi, 2005).

Kajian Lunenberg dan Ornstein (2000) mendapati bahawa gaya atau tingkah laku kepimpinan yang diamalkan oleh pemimpin sekolah mempunyai pengaruh yang besar terhadap kepuasan kerja seseorang guru. Selain itu, pemimpin sekolah yang mempunyai hubungan baik dengan guru mampu mendapatkan kerjasama yang baik daripada guru untuk membantu mencapai matlamat organisasi. Kajian lain dilakukan

oleh Rosser dan Townsend (2006) yang mendapati bahawa tingkat kepuasan kerja tinggi pula boleh meningkatkan pertumbuhan dan kejayaan sesebuah organisasi.

Carnes (2007) mencadangkan bahawa peningkatan sokongan memuaskan daripada kepimpinan transformasi berpengaruh signifikan dalam membuat inovasi, perubahan, dan menggalakkan pemikiran kritikal dan analitikal dalam meningkatkan prestasi kerja guru. Selain itu, Carnes mendedahkan bahawa dimensi kepimpinan transformasi adalah sangat signifikan berkorelasi dengan kepuasan kerja dan prestasi sekolah. Kepuasan kerja adalah bergantung kepada pemimpin-pemimpin yang menyediakan peluang kepada pekerja untuk melaksanakan tugas-tugas dan untuk berbuat demikian dengan kejelasan dan pengiktirafan.

Sistem pendidikan di Sulawesi Selatan mengamalkan sistem pendidikan negara yang telah menetapkan sistem 9(6+3)-3-4. Selama sembilan tahun pada pendidikan asas iaitu enam tahun di sekolah rendah (disebut Sekolah Dasar atau SD) dan tiga tahun pada Sekolah Menengah Pertama (SMP) memberikan keutamaan kepada pelajar bagi memperluaskan pengetahuan dan membangunkan kemahiran untuk mempersiapkan mereka melanjutkan pelajaran ke peringkat pendidikan yang lebih tinggi. Sedangkan jangka masa pendidikan menengah adalah tiga tahun untuk pendidikan menengah umum (SMA) dan tiga atau empat tahun pada pendidikan menengah vokasional (SMK). Selanjutnya, pendidikan akademik dan profesional didapati pada jenjang pendidikan tinggi yang merupakan kelanjutan dari pendidikan menengah. Menurut data Depdiknas tahun 2008, bilangan keseluruhan populasi pelajar pendidikan rendah dan menengah di Indonesia seramai 51 juta orang lebih, dan bilangan populasi guru seramai 3 juta orang lebih (HDEAPR, 2010b).

Isu kelemahan kepimpinan pengetua dalam memimpin sekolah bukanlah isu baru dalam kajian kepengetuaan. Fullan (2001) mendedahkan bahawa terdapat beberapa kelemahan dalam kepimpinan pengetua yang berupaya mengendalikan pengurusan sekolah untuk berfungsi dengan berkesan. Antara kelemahan utama adalah gaya kepimpinan pengetua yang sentiasa merujuk kepada model birokratik menyebabkan mereka kabur tentang peranan mereka sebagai pemimpin yang perlu menjana prestasi guru terhadap sekolah. Dalam hal ini juga, Alhadza (2001) dan Syarifuddin (2007) menyuarakan kebimbangan mereka kerana masih terdapat ramai

pengetua mengamalkan model pengurusan klasik sebagai model terbaik bagi menguruskan sekolah menengah di Sulawesi Selatan Indonesia. Dapatan ini turut disokong oleh kajian lain yang mendapati bahawa rendahnya kualiti pendidikan di Sulawesi Selatan dipengaruhi oleh pelbagai faktor, satu di antaranya adalah faktor kepimpinan pengetua di sekolah sama ada sekolah rendah mahupun sekolah menengah (Hidayat, 2011). Seorang pemerhati pendidikan dari Jepun yang bernama Dr. Saito (dalam Hidayat, 2011) mendapati masalah utama daripada rendahnya kualiti pendidikan di Sulawesi Selatan disebabkan oleh gaya kepimpinan pengetua yang telah menyebabkan guru tidak berpuas hati dan ketiadaan peluang bagi mereka untuk belajar bagi meningkatkan prestasi pengajaran.

Dalam membincangkan isu tentang kelemahan kepimpinan pengetua, Pejabat Pendidikan Daerah Wajo Negeri Sulawesi Selatan turut melaporkan bahawa pengetua SMP di Wajo masih mengamalkan komunikasi yang sehalu, kurang berinteraksi dengan guru, tidak melaksanakan autonomi guru, sehingga menyebabkan kepuasan kerja guru rendah. Rendahnya kepuasan kerja guru ini dianggap menjadi punca penurunan tahap prestasi pengajaran guru di sekolah (Renstra, 2011). Oleh itu, kajian ini menyelidik gaya kepimpinan transformasi yang wujud dalam kalangan pengetua sekolah menengah pada Daerah Wajo Sulawesi Selatan Indonesia di samping pengagihan dan pengawalan kerja yang diberikan kepada guru dan kakitangan lainnya di bawah pimpinan mereka. Secara khusus, kajian ini menyelidik bagaimana kewujudan gaya kepimpinan transformasi pengetua berhubungan dengan kepuasan kerja guru yang mempunyai perkaitan dengan perubahan amalan pengajaran guru. Secara khusus keutamaan kajian ini adalah untuk menilai sama ada terdapat hubungan antara amalan gaya kepimpinan transformasi pengetua dengan kepuasan kerja guru dan amalan pengajaran guru pada sekolah menengah Daerah Wajo Indonesia.

1.2 Latar Belakang Masalah

Pembaharuan sekolah pada abad ke-21 kini memerlukan pemimpin yang boleh mengubah sekolah kepada autonomi, mengamalkan organisasi pembelajaran

dan komuniti pembelajaran profesional, sehingga ia boleh menerima pelbagai perubahan dalam mewujudkan suasana pengajaran guru dan pembelajaran pelajar yang berprestasi tinggi (Moore, 2009). Kepimpinan yang berjaya boleh membantu mewujudkan pembelajaran, menjanjikan kejayaan jangka panjang organisasi, kerja-kerja ke arah keadilan sosial, membangunkan sumber, merangkumi kepelbagaian, dan melakukan tindakan yang memberi manfaat kepada sekolah dan pelajar (Hargreaves & Fink, 2003, 2005). Justeru perkembangan zaman yang makin pesat membawa perubahan minda manusia, termasuklah perubahan paradigma dalam meningkatkan kualiti pendidikan. Pembangunan kualiti sumber manusia sebagai suatu proses pembudayaan bangsa bertujuan bagi meningkatkan kualiti manusia yang menguasai pengetahuan, kemahiran, kepakaran serta wawasan yang sesuai dengan perkembangan sains dan teknologi.

UNESCO (2003, 2005) memberikan empat prinsip asas untuk menuju paradigma baru, iaitu: (1) *Learning to know* (menuju penguasaan ilmu pengetahuan), (2) *Learning to do* (menuju penguasaan kemahiran), (3) *Learning to have together* (hidup bersama dalam kepelbagaian), (4) *Learning to be* (mencari jati diri). Wawasan yang diperlukan dalam era globalisasi adalah kemampuan memandang jauh ke hadapan, wawasan kualiti dan penciptaan, serta wawasan inovasi dan perubahan yang bersesuaian dengan nilai dan sikap yang berkembang dalam masyarakat. Polisi pendidikan kerap memberikan beberapa tujuan pendidikan. Tujuannya adalah mendidik pelajar agar mampu melakukan tindakan realisasi diri, antaranya iaitu menjadikan mereka untuk tahu pentingnya belajar, mampu berbahasa, membaca, menulis, mengira, dan memerhati (UURI, 2003).

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nombor 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional (Depdiknas, 2003) dinyatakan bahawa pendidikan adalah usaha bersungguh-sungguh dan terancang bagi mewujudkan suasana dan proses pembelajaran agar pelajar secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan iman dan taqwa, pengendalian diri, keperibadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta kemahiran yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara (Pasal 1 Ayat 1). Pelajar adalah ahli masyarakat yang berupaya mengembangkan potensi diri melalui proses pembelajaran yang diperolehi daripada peringkat dan jenis pendidikan tertentu (Pasal 1 Ayat 4). Setiap warga negara

mempunyai hak yang sama bagi memperoleh pendidikan yang berkualiti, pendidikan diadakan secara demokratik dan adil serta tidak diskriminasi dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai budaya, dan kemajmukan bangsa Indonesia. Kakitangan pendidikan adalah ahli masyarakat yang mengabdikan diri dan dirasmikan oleh kerajaan bagi menyokong penyelenggaraan pendidikan (Pasal 1 Ayat 5). Pendidik adalah kakitangan pendidikan yang berkelayakan sebagai guru, pensyarah, kaunselor, tutor, pensyarah kanan, jurulatih, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhasannya, serta mengambil bahagian dalam penyelenggaraan pendidikan (Pasal 1 Ayat 6). Pendidik dan kakitangan pendidikan berhak memperoleh pendapatan dan jaminan kebajikan yang bersesuaian dan mencukupi, anugerah oleh tugas dan prestasi kerja, dan kaunseling kerjaya sesuai dengan tuntutan pembangunan kualiti.

Lemahnya kualiti sumber manusia Indonesia khasnya pengetua dan guru kerana tiada usaha penambahbaikan kerjaya secara profesional. Kepimpinan pengetua dengan kepuasan guru serta amalan dan prestasi guru tidak sepenuhnya memenuhi keperluan sebenar yang dikehendaki (Hendayana *et al.*, 2010; Nurkamto, 2009). Pelbagai penyebabnya antara lain iaitu: (1) peranan kepimpinan pengetua sebagai atasan langsung belum membangkitkan semangat kerja kepada kakitangan, (2) ramai guru yang kurang cekap, dan (3) kekurangan motivasi kerja daripada guru (HDEAPR, 2010a, 2010b; Lim *et al.*, 2009; Tilaar, 2006; Zulfikar, 2009).

Kepimpinan transformasi menawarkan kepada pengetua satu kaedah baru dalam menyediakan peluang bermakna di sekolah untuk pembelajaran, memperkasakan pelajar untuk berjaya dan mewujudkan keadaan yang kondusif untuk kejayaan. Kepimpinan pengetua sememangnya mencadangkan konsep tiga dimensi termasuklah menentukan misi sekolah, merumuskan kaedah pengajaran, dan mewujudkan kejayaan iklim sekolah manakala menyediakan pelajar dengan peluang-peluang untuk pembelajaran (Hallinger, 2003). Kepimpinan pengetua sememangnya memberi keutamaan kepada kepuasan dan keberkesanan amalan pengajaran guru kerana komitmen bilik darjah bergantung kepada kepuasan guru. Selain itu, kepimpinan pengetua sememangnya membolehkan guru-guru untuk menjadi ahli komuniti pendidikan yang bernilai dan berprestasi. Namun, kajian mendapati bahawa ramai guru meninggalkan profesion kerana amalan kepimpinan pengetua dan

keadaan dalam persekitaran pembelajaran yang tidak berkesan (Ingersoll & Smith, 2003). Gaya kepimpinan pengetua tidak berkesan dan tidak memberi keupayaan kepada guru untuk berpuas hati dalam menjalankan tugas di sekolah. Selain itu, kepimpinan pengetua tidak memberi peluang kebebasan kepada guru bagi meningkatkan keberkesanan amalan pengajaran mereka sehingga, didapati dua masalah utama guru di Indonesia tak terkecuali di Makassar iaitu amalan pedagogi dalam bilik darjah masih berpusatkan guru dan penekanan kepada belajar menghafal di dalam bilik darjah (Bjork, 2005; Sriyati, 2009; Zulfikar, 2009) yang mengakibatkan pembelajaran dalam bilik darjah masih jauh daripada yang diharapkan (Wahyudi & Treagust, 2004).

Isu kepimpinan dalam bidang pendidikan menjadi semakin kompleks dalam era dunia tanpa sempadan. Pemimpin-pemimpin sekolah perlu sentiasa proaktif serta bersedia melengkapkan diri dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan kemahiran yang tinggi selaras dengan perkembangan dunia pendidikan yang semakin mencabar. Kepimpinan sekolah sentiasa berhadapan dengan tekanan yang berterusan dalam meningkatkan standard dan penambahbaikan sekolah. Hal ini kerana sekolah merupakan agen yang penting dalam pembinaan generasi masa depan (Rahimah, 2005). Kejayaan sesebuah sekolah bergantung kepada corak kepimpinan yang diamalkan di sesebuah sekolah itu (Hussein, 2005). Kepimpinan yang berkesan adalah asas kepada penambahbaikan sekolah yang berterusan (Muijs & Harris, 2007; Abdul Ghani & Anandan, 2009). Ringkasnya, kepimpinan sekolah masa kini perlu berubah atau diperbaharui untuk memastikan sekolah mengalami perubahan yang berterusan.

Kajian mendapati bahawa gaya atau tingkah laku kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua mempunyai pengaruh yang besar terhadap prestasi pengajaran seseorang guru (Lunenberg & Ornstein, 2000). Pengetua yang mempunyai hubungan baik dengan guru mampu mendapatkan kerjasama yang baik daripada guru untuk membantu mencapai matlamat organisasi. Selain itu, tahap kepuasan guru yang tinggi pula boleh meningkatkan pertumbuhan dan kejayaan organisasi di sekolah (Rosser & Townsend, 2006). Dalam pengurusan sekolah, peranan kepimpinan pengetua sangat penting kerana kewujudan kepimpinan pengetua yang baik boleh memberikan sumbangan yang besar kepada kejayaan sekolah (Hellinger, Hellinger,

& O'regan, 1988; Moedjiarto, 2002). Oleh itu, kejayaan sekolah bergantung kepada kualiti kepimpinan pengetua.

Pencapaian tujuan sekolah, sama ada kuantiti mahupun kualitinya sangat bergantung kepada orang-orang yang tergabung dalam lembaga sekolah yang dipimpin oleh seorang pengetua. Kepimpinan pengetua sentiasa menjadikan guru dan kakitangan berpuas hati dan mampu meningkatkan amalan pengajaran di sekolah. Kajian mendapati bahawa amalan pengajaran guru sangat dipengaruhi oleh pelbagai faktor. Di satu pihak, ada kemungkinan amalan pengajaran guru berjaya kerana ia mempunyai kemampuan dan kemahiran untuk itu. Di pihak lain, tahap amalan pengajaran guru dapat pula dipengaruhi oleh hubungan interaktif yang pelbagai dalam kerja seperti alat-alat, kaedah atau cara kerja, hubungan dengan rakan sekerja, dan lain-lain. Memandangkan tanggungjawab utama untuk pencapaian pelajar yang lebih baik, beberapa penyelidik cuba untuk mengenalpasti tingkah laku kepimpinan yang mempunyai kesan yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan amalan pengajaran guru (Houchard, 2005; Johnson, 2006; Starcher, 2006; Ahuja, 2007; Young, 2007; Bartlett, 2008). Teori Burns (1978) mengenai kepimpinan transformasi telah diamalkan dalam kepimpinan pendidikan dalam tahun 1980-an oleh Sergiovanni dan Bass dan Avolio (dipetik dalam Owens, 2004). Kajian Ahuja (2007) menunjukkan korelasi positif antara tingkah laku kepimpinan transformasi pengetua sekolah dan kepuasan guru dengan amalan pengajaran guru.

Peranan kepimpinan pengetua dalam meningkatkan prestasi profesional guru sudah lama diakui sebagai salah satu faktor penting dalam organisasi sekolah, terutamanya mengenai tanggungjawab dalam meningkatkan proses pengajaran dan pembelajaran di sekolah (Hallinger & Leithwood, 2006). Beberapa pendapat menunjukkan bahawa sekolah berkesan merupakan hasil daripada tindakan pengetua yang berkesan (Ahuja, 2007; Young, 2007, Bartlett, 2008). Daripada pelbagai kajian mengenai keberkesanan sekolah membuktikan bahawa sekolah berkesan mempersyaratkan kepimpinan transformasi yang kukuh dari pengetuanya, disamping ciri-ciri lain, seperti harapan yang tinggi kepada pencapaian pelajar dan pemantauan kemajuan pengajaran dan pembelajaran yang berterusan. Nampaknya hasil kajian tersebut menunjukkan bahawa munculnya sekolah berprestasi atau sekolah yang baik tidak boleh dilepaskan daripada peranan yang dimainkan pengetua sebagai pemimpin

pembelajaran (Ahuja, 2007; Bartlett, 2008; Hallinger & Leithwood, 2006; Young, 2007).

Sejak kebelakangan ini cabaran penstrukturan semula sekolah dan persekitaran yang tidak menentu dalam bidang pendidikan menyebabkan berlakunya perubahan kepimpinan sekolah daripada kepimpinan pengajaran kepada kepimpinan transformasi (Leithwood & Jantzi, 2006; Leithwood & Levin, 2010; Abdul Ghani & Anandan, 2009). Perubahan ini jelas selaras dengan kepimpinan transformasi oleh Burns (1978) dan Bass (1985). Di samping itu, beberapa perkara sebagai alasan yang mendasari pentingnya dilakukan kajian ini (Kumalasari, 2009; Syarifuddin, 2007; Alhadza, 2001; Renstra, 2011), iaitu: (1). Guru-guru Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri di Sulawesi Selatan dihadapkan pada bebanan kerja yang berat dan kompleks sebagai kesan penguatkuasaan autonomi daerah dan globalisasi, sama ada bebanan akademik mahupun bukan akademik yang kadang-kadang di luar kemampuan guru-guru, sehingga berpotensi mempengaruhi amalan pengajaran guru di dalam bilik darjah. Justeru itu, kepimpinan transformasi pengetua sangat tepat bagi menjawab cabaran yang pelbagai ini. (2). Sulawesi Selatan merupakan pintu gerbang kawasan timur Indonesia, sekali gus pusat pembangunan pendidikan di kawasan timur Indonesia yang begitu pesat. Hal ini menyebabkan kesan persaingan-persaingan dalam pelbagai aspek kehidupan masyarakat, sehingga boleh menimbulkan pelbagai perbezaan kepentingan, salah faham, ketidakpadanan, yang memberi impak kepada keberkesanan amalan kepimpinan organisasi di sekolah dan seterusnya boleh mempengaruhi amalan pengajaran guru. Oleh itu, kepimpinan transformasi pengetua memegang peranan yang penting bagi memberi kepuasan kerja kepada guru dan kakitangan dan pada akhirnya boleh mempertingkatkan keberkesanan amalan pengajaran guru. (3). Kajian hubungan antara pembolehubah gaya kepimpinan pengetua dan kepuasan kerja guru dengan amalan pengajaran guru SMP Negeri di Sulawesi Selatan sangat sedikit penerbitannya.

Kajian Djajadi (2015) mendapati 34 halangan guru Fizik SMP di Makassar dalam proses pembelajaran berterusan dalam peningkatan kompetensinya. Seramai 11 halangan antaranya bersumber daripada peranan kepimpinan pengetua di sekolah. Djajadi (2015) menyatakan bahawa halangan ini berpotensi menjadi isu tekanan yang berlaku di kalangan guru Fizik. Oleh itu, semua pihak yang berkaitan perlu

memberi perhatian dan mengamalkan kaedah berkesan dalam penyelesaian halangan ini. Guru perlu rasional, pengetua sebagai pemimpin transformasi perlu memikirkan resolusi terhadap persekitaran organisasi yang sesuai dan kerajaan juga perlu lebih mengambil kira intensif beserta kebajikannya. Walau bagaimanapun, dalam membincangkan isu tentang kelemahan kepimpinan pengetua, Pejabat Pendidikan Daerah Wajo Negeri Sulawesi Selatan turut melaporkan bahawa pengetua SMP di Wajo masih mengamalkan komunikasi yang sehalu, kurang berinteraksi dengan guru, tidak melaksanakan autonomi guru malah jarang melaksanakan pengurusan pengupayaan dianggap menjadi punca penurunan tahap amalan pengajaran guru di sekolah (Alhadza, 2001; Renstra, 2011).

Akhir sekali, berdasarkan kenyataan yang telah dipaparkan di atas, sehingga perlu dilakukan kajian mengenai gaya kepimpinan transformasi pengetua dengan kepuasan kerja dan amalan pengajaran guru yang berkesan di sekolah. Sebab jika gaya kepimpinan pengetua, kepuasan guru dan amalan pengajaran guru di sekolah berkesan, boleh meningkatkan pencapaian pelajar sesuai yang dikehendaki dan boleh meningkatkan pengetahuan, kemahiran, dan sikap daripada pelajar. Oleh itu, kajian ini bertujuan bagi mengenalpasti hubungan kepimpinan transformasi dengan kepuasan kerja dan amalan pengajaran guru SMP Negeri di daerah Wajo, Sulawesi Selatan, Indonesia.

1.3 Pernyataan Masalah

Kementerian Pendidikan Nasional Indonesia (Kemendiknas) telah melaksanakan transformasi sistem pendidikan nasional bermula 2013 bagi meningkatkan kualiti akademik, kokurikulum dan pembangunan sahsiah pelajar. Transformasi tersebut telah melibatkan beberapa perubahan daripada segi kurikulum dan sistem peperiksaan sekolah (Renstra, 2014). Selain kurikulum, transformasi tersebut juga telah melibatkan perubahan kepada sistem penilaian supaya tidak hanya berasaskan peperiksaan. Antara transformasi yang dilakukan oleh Kemendikbud ialah perubahan dan peralihan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) kepada Kurikulum 2013 (K13). Sehubungan itu, pengetua sekolah perlu bersedia untuk

menyerap segala perubahan yang telah dirancang dan menyampaikan kepada guru-guru secara berkesan. Pengetua perlu menggunakan kebijaksanaan kepemimpinan mereka untuk mengelakkan tekanan dan bebanan kerja ke atas guru serta memberikan mereka kepuasan kerja dan peningkatan amalan pengajaran.

Dalam menuju ke arah Indonesia Emas 2045, bidang pendidikan merupakan salah satu daripada ciri penting. Oleh itu, kepimpinan pengetua memikul tanggungjawab yang besar. Kepimpinan pengetua memainkan peranan yang utama dalam melahirkan persekitaran kerja yang damai, berpengaruh dan mempunyai bawahan yang berkeperibadian mulia. Kejayaan sesebuah sekolah bergantung kepada corak kepimpinan yang diamalkan di sekolah, manakala kepimpinan yang berkesan adalah asas kepada penambahbaikan sekolah yang berterusan (Hussein, 2005; Muijs & Harris, 2007; Abdul Ghani & Anandan, 2009). Ringkasnya, kepimpinan sekolah masa kini perlu berubah atau diperbaharui untuk memastikan sekolah mengalami perubahan yang berterusan. Namun, didapati bahawa kepimpinan pengetua belum memberi impak yang berkesan ke atas persekitaran SMP di Sulawesi Selatan, guru-guru dihadapkan pada beban kerja yang cukup berat dan kompleks sebagai kesan penguatkuasaan autonomi daerah dan globalisasi, sama ada berkaitan dengan beban akademik mahupun non-akademik yang kadang-kadang di luar kemampuan guru-guru, sehingga berpotensi mempengaruhi kepuasan kerja dan amalan pengajaran guru (Renstra, 2011; Syarifuddin, 2007). Oleh itu, maka kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti gaya kepimpinan transformasi, kepuasan kerja dan amalan pengajaran guru SMP di Wajo Indonesia.

Berdasarkan latar belakang masalah kajian ini, jelaslah menunjukkan bahawa kualiti kepimpinan pengetua masa kini memainkan peranan penting dalam menentukan kejayaan dan keberkesanan sesebuah sekolah (Ayob Jantan, 2005; Jazmi Md Isa, 2009). Di samping itu, secara keseluruhan tingkah laku kepimpinan pengetua mempengaruhi kejayaan sekolah (Sapie Madani, 2004). Namun apa yang berlaku di sekolah ialah kebimbangan kerana ramai pengetua yang belum mengamalkan model kepimpinan yang boleh memberi kesan bagi kepuasan dan peningkatan amalan pengajaran di sekolah, khasnya di Wajo Indonesia. Selain itu, pengetua masih mengamalkan komunikasi sehalu, kurang berinteraksi dengan guru, tidak melaksanakan autonomi guru sehingga dianggap menjadi punca penurunan tahap

amalan pengajaran guru di sekolah (Alhadza, 2001; Djajadi, 2015; Renstra, 2011; Syarifuddin, 2007). Oleh itu, pengetua mesti memainkan peranannya sebagai pemimpin transformasi, membangunkan persekitaran kerja yang produktif dan memuaskannya guru, meningkatkan amalan pengajaran guru dan pada akhirnya boleh meningkatkan pencapaian pelajar (Houchard, 2005; Johnson, 2006; Starcher, 2006; Ahuja, 2007; Young, 2007; Bartlett, 2008). Maka kajian ini bertujuan untuk menilai hubungan gaya kepimpinan transformasi dengan kepuasan kerja dan amalan pengajaran guru SMP di Wajo Indonesia.

Akhir sekali, berdasarkan perbincangan di atas pengkaji mendapati inilah jurang yang wujud dalam kajian ini. Dalam merealisasikan matlamat pendidikan di Indonesia, kepimpinan pengetua berperanan sebagai tunggak utama kepada pembangunan pendidikan berkualiti yang merujuk kepada pengurusan sekolah yang cemerlang dan kemantapan dalam kepimpinan pendidikan. Guru dan kakitangan berhak memperoleh pendapatan dan jaminan kesejahteraan yang bersesuaian dan mencukupi, anugerah oleh tugas dan prestasi kerja, sesuai dengan tuntutan pembangunan kualiti. Namun begitu, rendahnya kualiti guru di Indonesia kerana tidak sepenuhnya dilakukan usaha penambahbaikan secara profesional, manakala peranan kepimpinan pengetua sebagai atasan langsung dan memegang kunci kepimpinan di sekolah, belum membangkitkan semangat kerja kepada kakitangan. Oleh itu, pada hemat pengkaji kajian ini amat signifikan dalam usaha memahami kepimpinan transformasi dalam hubungannya dengan kepuasan kerja dan amalan pengajaran guru SMP di Wajo Indonesia. Apatah lagi, penggunaan tingkah laku kepimpinan transformasi di Indonesia khususnya di Wajo belum diamalkan secara ketara dan masih belum membincangkan dimensi kepimpinan transformasi yang merangkumi secara spesifik seperti pertimbangan berasaskan individu, membina rangsangan intelektual, merangsang motivasi dan memupuk pengaruh idea dalam amalan kepimpinan pengetua SMP. Justeru itu, pengkaji berpendapat kajian kepimpinan transformasi sepatutnya mengambilkira perspektif kepimpinan secara holistik kerana dapat membantu sesiapa sahaja memahami fenomena kepimpinan dalam peningkatan kepuasan kerja dan amalan pengajaran guru secara komprehensif. Oleh yang demikian, pengkaji berpendapat inilah jurang kajian yang sepatutnya diberi perhatian pada ketika ini.

1.4 Objektif Kajian

Objektif kajian ini adalah:

- (i) Mengenal pasti kepimpinan transformasi pengetua di SMP.
- (ii) Mengenal pasti kepuasan kerja guru di SMP.
- (iii) Mengenal pasti amalan pengajaran guru di SMP.
- (iv) Menilai hubungan antara kepimpinan transformasi dengan kepuasan kerja dan amalan pengajaran guru SMP.
- (v) Mensintesiskan ciri-ciri kepimpinan transformasi yang boleh meramal kepuasan kerja dan amalan pengajaran guru SMP.
- (vi) Membangun strategi kepimpinan pengetua yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan amalan pengajaran guru di SMP.

1.5 Persoalan Kajian

Berdasarkan objektif kajian yang dinyatakan, soalan-soalan kajian adalah seperti berikut:

- (i) Apakah kepimpinan transformasi pengetua di SMP?
- (ii) Apakah kepuasan kerja guru di SMP?
- (iii) Apakah amalan pengajaran guru di SMP?
- (iv) Adakah terdapat hubungan antara kepimpinan transformasi dengan kepuasan kerja dan amalan pengajaran guru di SMP?
- (v) Adakah faktor kepimpinan transformasi yang boleh meramal kepada kepuasan kerja dan amalan pengajaran guru di SMP?
- (vi) Apakah strategi kepimpinan pengetua yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan amalan pengajaran guru di SMP?

1.6 Hipotesis Kajian

- H₀₁ : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasi pengetua dengan kepuasan kerja guru SMP.
- H₀₂ : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasi pengetua dengan amalan pengajaran guru SMP.
- H₀₃ : Tidak terdapat faktor kepemimpinan transformasi pengetua (pertimbangan berasaskan individu, membina rangsangan intelektual, merangsang motivasi dan memupuk pengaruh idea) yang boleh meramal kepada kepuasan kerja guru SMP.
- H₀₄ : Tidak terdapat faktor kepemimpinan transformasi pengetua (pertimbangan berasaskan individu, membina rangsangan intelektual, merangsang motivasi dan memupuk pengaruh idea) yang boleh meramal kepada amalan pengajaran guru SMP.

1.7 Kerangka Kajian

Pada bahagian ini akan di huraikan secara berturut-turut mengenai kerangka teori kajian dan kerangka konsep kajian.

1.7.1 Kerangka Teori Kajian

Pada bahagian ini akan dijelaskan mengenai teori kepemimpinan transformasi, teori kepuasan kerja, yang didukung oleh teori motivasi dan teori amalan pengajaran guru.

1.7.1.1 Teori kepemimpinan transformasi Burn (1978) dan Bass (1985)

Secara teorinya, kepemimpinan merujuk kepada proses interaksi antara dua atau lebih manusia, yaitu seorang pemimpin yang coba mempengaruhi pengikutnya ke arah suatu matlamat (Lokman & Mohd. Anuar, 2011). Kepimpinan melibatkan proses dua hala, yaitu tingkah laku pemimpin yang dipengaruhi oleh interaksi dan matlamat organisasi (Benson *et al.*, 2001; Day, 2003; Kouzes & Posner, 2003; Rue & Byars, 2000). Awalnya, konsep kepemimpinan transformasi diperkenalkan oleh Burns (1978) yang menyatakan bahawa pemimpin yang transformasi meningkatkan keperluan dan motivasi bawahan dan menggalakkan perubahan dramatik dalam individu, kumpulan, dan organisasi. Bass (1985) mendefinisikan bahawa pemimpin transformasi adalah seseorang yang meningkatkan kepercayaan diri individual mahupun kumpulan, membangkitkan kesedaran dan keterkaitan dalam kumpulan dan organisasi, dan cuba untuk menggerakkan perhatian bawahan untuk pencapaian dan pembangunan kewujudan.

Menurut Avolio, Bass dan Jung (1999), mula kepemimpinan transformasi ditunjukkan melalui tiga perilaku yaitu karisma, konsiderasi individual, dan rangsangan intelektual. Namun pada perkembangannya, perilaku karisma kemudian dibagi menjadi dua, yaitu karisma atau idealisasi pengaruh dan motivasi inspirasi. Walau bagaimanapun, pada dasarnya berkarisma dan motivasi inspirasi tidak dapat dibezakan secara empiris tetapi perbezaan konsep antara kedua-dua perilaku tersebut membuat kedua faktor di atas boleh dipandang sebagai dua hal yang berbeza (Bass, 1999). Berdasarkan kebanyakan kefahaman pengkaji merujuk empat dimensi pemimpin transformasi (*The Four Common I's*). Empat dimensi ini diterima sebagai panduan untuk memahami lebih mendalam mengenai pemimpin transformasi (Stone, Russell, & Patterson, 2003). Pengetua sebagai pemimpin transformasi akan menggabungkan keempat-empat dimensi ini bagi menggalakkan guru-guru dan kakitangan untuk melakukan usaha bersama-sama dalam mencapai sesuatu yang di luar jangkaan organisasi. Oleh itu, pada perkembangan seterusnya, kepemimpinan transformasi yang digariskan dalam empat ciri utama, iaitu: pertimbangan berasaskan individu, membina rangsangan intelektual, merangsang motivasi dan memupuk pengaruh idea (Bass & Avolio, 1993; Bass, 1997; Bass *et al.*, 2003; Barbuto, 2005;

Hall *et al.*, 2002). Adapun definisi rincian masing-masing ciri utama tersebut adalah sebagai berikut:

- (i) Pertimbangan berasaskan individu. Menyelia dengan memahami kehendak guru-guru.
- (ii) Membina rangsangan intelektual. Menggalakkan pemikiran yang kreatif dan inovatif.
- (iii) Merangsang Motivasi. Kebolehan untuk memotivasi guru-guru dan kakitangan untuk mencapai sesuatu matlamat.
- (iv) Memupuk pengaruh idea. Pemikiran karismatik dan tingkah laku yang menjadi ikutan guru-guru dan kakitangan.

Kepimpinan transformasi di sekolah pula bukan sahaja memberikan penekanan terhadap pencapaian pelajar semata-mata tetapi juga mengutamakan perkembangan profesional guru-guru dengan mengambil kira kehendak dan keperluan mereka. Maknanya, kepimpinan transformasi menggalakkan penglibatan orang bawahannya atau pengikutnya dalam proses membuat keputusan. Ini merupakan manifestasi ciri kepimpinannya yang sentiasa bersifat inspirational di samping *individualized consideration* yang mendalam. Bagi seorang pemimpin, visi pendidikan yang baik mempunyai unsur yang boleh membangkitkan kesedaran dan semangat dalam diri orang lain serta mencetuskan komitmen mereka untuk menerima visi tersebut sebagai matlamat bersama. Setelah sesuatu visi sekolah dibangunkan, dikomunikasikan seterusnya dilestarikan, maka guru termasuk pengetua yang mengetuainya mestilah mengamalkan prinsip-prinsip kepimpinan transformasi agar visi dapat diterjemah dan direalisasi (Zawawi Jahaya, 1999).

Sejak kebelakangan ini cabaran penstrukturan semula sekolah dan persekitaran yang tidak menentu dalam bidang pendidikan menyebabkan berlakunya perubahan kepimpinan sekolah daripada kepimpinan pengajaran kepada kepimpinan transformasi (Leithwood & Jantzi, 1999; Abdul Ghani & Anandan, 2009). Perubahan ini jelas selaras dengan kepimpinan transformasi oleh Burns (1978) dan Bass (1985). Oleh itu, dalam kajian ini digunakan teori kepimpinan transformasi untuk memahami hubungannya dengan kepuasan kerja dan amalan pengajaran guru di sekolah menengah.

1.7.1.2 Teori kepuasan kerja guru Lester (1984, 1987) dan Hughes (2006)

Kepuasan kerja adalah berkaitan dengan perasaan yang dialami oleh pekerja tentang pekerjaannya (Smith, Kendala, & Hullin, 1969) dan juga setakat mana pekerja menyukai pekerjaan mereka (Agho, Mueller, & Price, 1993). Komitmen pekerja dan kepuasan mereka terhadap kerja adalah berbeza mengikut jenis organisasi, misalnya sama ada sesuatu organisasi itu swasta atau awam. Pelopor teori organisasi telah menunjukkan bahawa keberkesanan organisasi berkait rapat dengan cara fungsi sumber manusia dan pekerja diuruskan. Pekerja yang diurus dengan berkesan pula dijangka menjadi lebih komited terhadap tugas mereka dan akan merasa puas terhadap pekerjaan (Nik Mutasim & Nordin, 2001). Beberapa faktor yang dikatakan menjadi sebagai penyumbang kepada tahap kepuasan kerja guru seperti gaji, keadaan peluang kenaikan pangkat, penyeliaan, hubungan dengan rakan guru, dan perihal kerja itu sendiri.

Berdasarkan kepada banyak kajian yang telah dilakukan, Hackman dan Oldham (1980), Maslow (1954), Herzberg, Mausner, dan Snyderman (1959) dan Herzberg's (1972) merupakan pakar perintis kajian yang mencetuskan lebih banyak kajian mengenai kepuasan kerja. Soal selidik kepuasan kerja guru diperolehi daripada *Teacher Job Satisfaction Questionnaire* (TJSQ) yang dibangun oleh Lester (1984,1987), Lester dan Bishop (2002) dan Hughes (2006) khas untuk bidang pendidikan. TJSQ telah diubah suai untuk menyesuaikan senario dan suasana kerja guru di sekolah. Teori Maslow (1954), Teori Herzberg's (1972) dan teori Hackman dan Oldham (1980) telah digunakan sebagai sumber rujukan kepada kepuasan kerja. Teori *Motivator-Hygiene* telah dicetuskan oleh Frederick Herzberg dan rakan-rakannya (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959). Teori ini menyatakan faktor-faktor yang mendorong kepada kepuasan kerja adalah berbeza daripada faktor-faktor ketidakpuasan kerja. Faktor yang mendorong kepada kepuasan kerja dikenali sebagai faktor pendorong (*motivational*) yang meliputi keadaan peluang kenaikan pangkat, penghargaan, rasa tanggungjawab dan pencapaian. Faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja pula merupakan faktor *hygiene* yang meliputi faktor seperti, gaji, polisi organisasi, penyeliaan dan persekitaran pekerjaan. Faktor pendorong dikatakan mampu membawa individu ke peringkat yang lebih tinggi dalam kerjaya mereka.

Kepuasan kerja juga dikaitkan dengan suasana kerja (Hackman & Oldham, 1980). Suasana kerja yang memberi peluang kepada pekerja untuk berinteraksi antara satu sama lain dan tidak wujudnya pengasingan antara pekerja akan menyebabkan pekerja lebih berpuas hati. Selain itu, satu lagi penyumbang kepada kepuasan pekerja adalah suasana sosial di kalangan yang dapat bekerjasama dan saling membantu antara satu sama lain. Oleh itu, dalam kajian ini pengkaji menggunakan teori kepuasan kerja guru yang telah diubah suai oleh Lester (1984, 1987) dan Hughes (2006) menyatakan faktor-faktor yang mendorong kepada kepuasan kerja guru merangkumi keadaan kerja, keadaan gaji, keadaan peluang kenaikan pangkat, keadaan penyeliaan pengetua dan keadaan rakan sekerja, digunapakai untuk melihat sejauhmana hubungannya dengan faktor kepimpinan transformasi pengetua.

1.7.1.3 Teori amalan pengajaran guru Glaser (1962), Gagne (1985), Davies (1987), Bandura (1989) dan Slavin (1994)

Glaser (1962) mengemukakan teori pengajarannya dengan membahagikan amalan proses pengajaran kepada empat komponen utama iaitu objektif pengajaran, pengetahuan sedia ada pelajar, kaedah mengajar dan penilaian. Beliau juga menekankan maklum balas pelajar sebagai aspek penting dalam amalan proses pengajaran dan pembelajaran. Teori pengajaran Glaser (1962) dibina berlandaskan konsep pengajaran sebagai suatu proses yang menitikberatkan langkah-langkah pengajaran iaitu perancangan, pelaksanaan, penilaian dan maklum balas. Di samping itu, Gagne (1985) menyatakan pengajaran sebagai set tatacara luaran yang menyokong proses dalaman yang berkaitan bagi mencapai hasil pembelajaran. Teori pengajaran Gagne (1985) dibahagikan kepada sembilan adegan pengajaran seperti berikut, (1) menarik perhatian, (2) memberitahu tentang objektif, (3) mengingat semula rangsangan dalam pembelajaran sebelum itu, (4) mempersembahkan rangsangan, (5) menyediakan buku panduan pembelajaran, (6) mengawal pencapaian, (7) menyediakan maklum balas, (8) menilai pencapaian, dan (9) Mengingat semula dan memindahkan pengetahuan.

Teori Davies (1987) menyatakan bahawa seorang guru mempunyai empat fungsi am yang merupakan ciri amalan pengajaran guru seperti berikut: (1) merancang iaitu pekerjaan seorang guru dalam menyusun tujuan dan senario pengajaran, (2) mengorganisasikan iaitu pekerjaan seorang guru bagi mengatur dan menghubungkan punca-punca belajar sehingga boleh mewujudkan tujuan pengajaran dengan cara yang paling berkesan dan hemat kos, (3) memimpin iaitu pekerjaan seorang guru untuk memotivasikan, menyokong, dan menstimulasikan pelajar, sehingga mereka boleh mewujudkan tujuan pembelajaran sedia ada, dan (4) menyelia iaitu pekerjaan seorang guru bagi menentukan apakah fungsinya dalam mengorganisasikan dan memimpin di atas telah berjaya dalam mewujudkan tujuan yang telah dirumuskan.

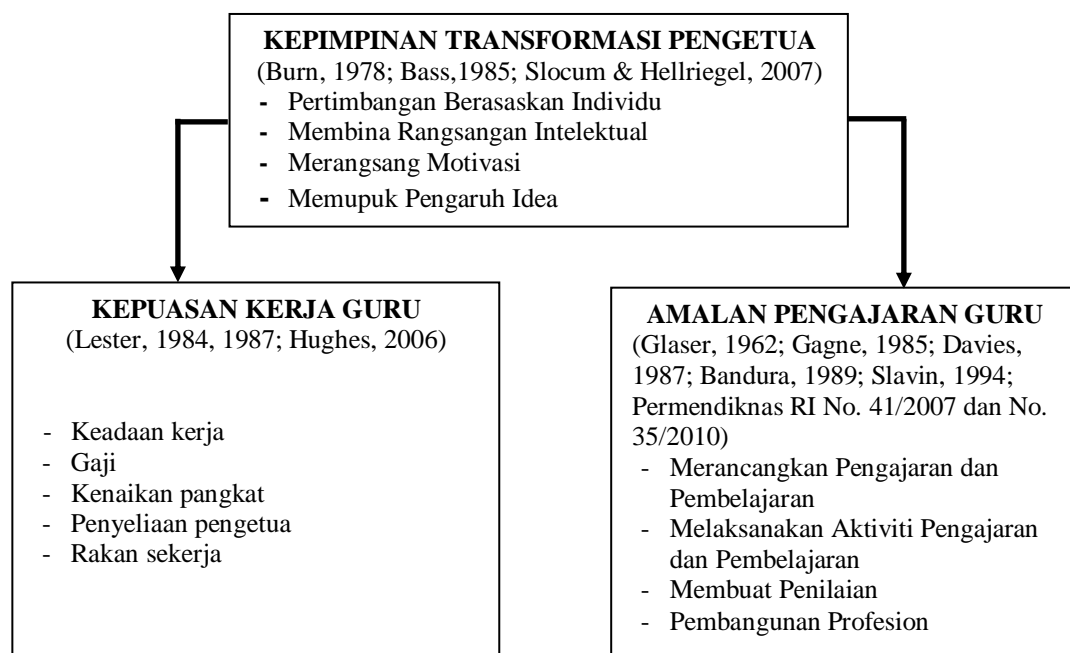
Teori sosial-kognitif Bandura (1989) mengenal pasti empat unsur utama dalam amalan pengajaran melalui pemerhatian atau pemodelan, iaitu pemerhatian (*attention*), mengingat (*retention*), reproduksi (*reproduction*), dan penangguhan (*reinforcement*) motivasi (*motivion*). Implikasi daripada kaedah ini keberkesanan pengajaran dan pembelajaran dapat dicapai melalui beberapa cara iaitu penyampaian harus cekap dan menarik, demonstasi guru hendaklah jelas, menarik, mudah dan tepat, dan hasil guru atau contoh-contoh seperti ditunjukkan hendaklah mempunyai mutu yang tinggi.

Seterusnya, teori pengajaran Slavin (1994) mendapati empat faktor yang menyumbang kepada amalan pengajaran yang berkesan iaitu kualiti pengajaran, kesesuaian aras pengajaran, insentif dan masa. Kualiti pengajaran bermaksud guru berupaya menyampaikan kandungan pengajaran dan konsep atau kemahiran yang mudah difahami oleh pelajar, mudah diingat dan menyeronokkan. Aras pengajaran guru perlulah mengikut kebolehan pelajar dan keupayaan pelajar. Insentif bermaksud guru perlu mampu memberikan motivasi kepada pelajar untuk terus belajar dan menyiapkan kerja yang diberikan guru. Aspek masa ialah masa pengajaran dan pembelajaran yang mencukupi bagi pelajar menguasai sesuatu konsep dan kemahiran.

Selari dengan teori pengajaran oleh Glaser (1962), Gagne (1985), Davies (1987), Bandura (1989) dan Slavin (1994) di atas, dalam Permendiknas RI No.

41/2007 dan No. 35/2010 mengenai Standard Proses untuk satuan pendidikan rendah dan menengah ditegaskan bahawa dalam pembaharuan sistem pendidikan Indonesia, telah ditetapkan visi, misi dan strategi pembangunan pendidikan nasional. Standard proses merangkumi perancangan pengajaran dan pembelajaran, pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran, penilaian dan kawalan pengajaran dan pembelajaran dan melaksanakan pembangunan profesional berterusan sesuai dengan keperluannya. Oleh itu, dalam kajian ini pengkaji menggunakan ke empat-empat konstruk di atas sebagai konstruk daripada pembolehubah amalan pengajaran guru.

Akhirnya, berdasarkan kepada ketiga-tiga bingkai teori ini (Rajah 1.1), sehingga dikenalpasti tiga teori asas yang menyokong kajian ini iaitu teori kepimpinan transformasi Burn (1979), Bass (1985) dan Slocum dan Hellriegel (2007), teori kepuasan kerja guru Lester (1984, 1987) dan Hughes (2006), dan teori amalan pengajaran guru Glaser (1962), Gagne (1985), Davies (1987), Bandura (1989), Slavin (1994) dan Permendiknas RI No. 41/2007 dan No. 35/2010.



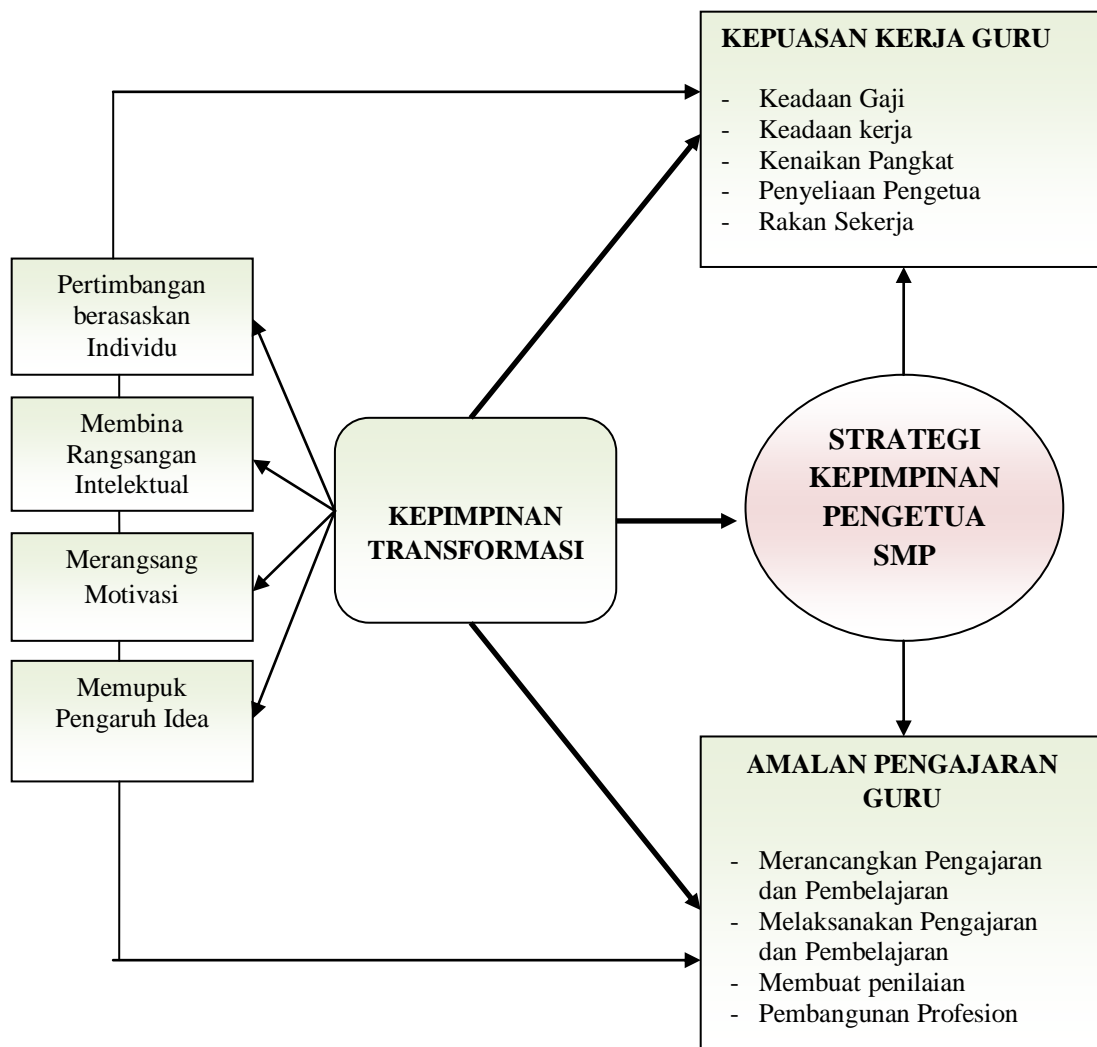
Rajah 1.1: Kerangka teori kajian

1.7.2 Kerangka Konsep Kajian

Berdasarkan adaptasi dan kesepaduan daripada teori kepemimpinan transformasi pengetua Burn (1979), Bass (1985) dan Slocum dan Hellriegel (2007), teori kepuasan kerja guru Lester (1984, 1987) dan Hughes (2006), dan teori amalan pengajaran guru Glaser (1962), Gagne (1985), Davies (1987), Bandura (1989) dan Slavin (1994) yang selari dengan Permendiknas RI No. 35/2010, maka satu kerangka konseptual kajian telah dibina seperti pada Rajah 1.2 di bawah. Kerangka konseptual kajian ini mempunyai tiga komponen utama, iaitu: Pertama, kepemimpinan transformasi pengetua bersandarkan kepada teori Burn (1978), Bass (1985) dan Slocum dan Hellriegel (2007) yang merujuk kepada empat dimensi kepemimpinan transformasi iaitu pertimbangan berasaskan individu, membina rangsangan intelektual, merangsang motivasi, dan memupuk pengaruh idea. Kedua, kepuasan kerja guru bersandarkan kepada teori Maslow (1954), Herzberg, Mausner dan Snyderman (1959), Smith, Kendala dan Hullin (1969), Herzberg (1972), Hackman dan Oldham (1980), yang telah diubah suai oleh Lester (1984, 1987), Balzer dan Smith (1990) dan Hughes (2006) menyatakan faktor-faktor yang mendorong kepada kepuasan kerja guru merangkumi keadaan kerja, keadaan gaji, keadaan peluang kenaikan pangkat, keadaan penyeliaan pengetua dan keadaan rakan sekerja. Ketiga, amalan pengajaran guru bersandarkan kepada teori Glaser (1962), Gagne (1985), Davies (1987), Bandura (1989), Slavin (1994) dan Permendiknas RI No. 41/2007 dan No. 35/2010 merangkumi aktiviti merancang pengajaran dan pembelajaran, melaksanakan pengajaran dan pembelajaran, menilai hasil pengajaran dan pembelajaran dan melaksanakan pembangunan profesional berterusan.

Berdasarkan pemaparan dan dapatan kajian yang relevan, menunjukkan bahawa pembolehubah-pembolehubah yang dipaparkan memiliki antar hubungan yang satu dengan yang lain. Antar hubungan itu masuk dalam blok-blok atau kumpulan-kumpulan hubungan, hubungan antar pembolehubah bergantung kepada adanya pembolehubah dalam setiap blok hubungan, terdapat pembolehubah bersandar dan pembolehubah bebas. Hubungan pertama, kepemimpinan transformasi sebagai pembolehubah bebas menjadi peramal kepuasan kerja guru sebagai pembolehubah bersandar pertama. Hubungan kedua, kepemimpinan transformasi

sebagai pembolehubah bebas menjadi peramal amalan pengajaran guru sebagai pembolehubah bersandar kedua.



Rajah 1.2: Kerangka konsep kajian

Secara teori, kepimpinan transformasi pengetua merupakan hal yang sangat menunjang kepuasan kerja dan peningkatan amalan pengajaran guru. Pengetua sentiasa mendorong guru untuk meningkatkan amalan sesuai bidangnya serta berupaya membantu mencipta suasana yang boleh menyokong peningkatan amalan guru, menghargai setiap aktiviti edukatif yang dilakukan guru dan memberi kesempatan kepada mereka untuk bersaing secara kompetitif.

1.8 Kepentingan Kajian

Kajian ini diharapkan dapat memberikan cadangan, khasnya kepada pembuat polisi dan amnya kepada dunia pendidikan mengenai gaya kepimpinan transformasi pengetua yang paling dominan, tahap kepuasan kerja, dan elemen-elemen amalan pengajaran guru yang paling dominan pada sekolah menengah di Indonesia. Selain itu, dapatan kajian ini diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan para pengetua berhubungkait dengan gaya kepimpinan yang sesuai untuk di amalkan dan yang berhubungkait dengan kepuasan kerja guru dan peningkatan amalan pengajaran guru sekolah menengah.

Kajian ini juga diharapkan boleh meningkatkan kesedaran di kalangan *stakeholders* mengenai pentingnya pengetahuan mengenai gaya kepimpinan transformasi pengetua untuk mempertingkatkan keberkesanan kepimpinannya. Selain itu, dapat memberikan cadangan kepada pengetua SMPN mengenai strategi penambahbaikan amalan pengajaran guru yang pada akhirnya boleh meningkatkan pencapaian pelajar.

Selain itu, melalui kajian ini diharapkan boleh menjadi masukan bagi pihak Kerajaan dalam hal ini Pejabat Pendidikan sama ada Negeri mahupun daerah bagi menggunakannya sebagai panduan startegi dan bahan rujukan agar lebih menitikberatkan ketersediaan, kesanggupan, dan pembangunan personaliti guru dalam melaksanakan proses pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah, serta melakukan inovasi dan perubahan dalam bidang pengajaran dan pembelajaran. Kajian ini juga diharapkan dapat memberikan maklumat yang berguna kepada pengetua bagi mengambil langkah-langkah yang wajar dalam memberikan kepuasan kerja kepada guru dan meningkatkan amalannya, agar guru-guru dapat bekerja dengan ikhlas dan cemerlang.

Akhir sekali, hasil kajian ini diharap boleh dimanfaatkan sebagai asas dan panduan ataupun cadangan bagi kajian selanjutnya mengenai kepimpinan transformasi pengetua, kepuasan kerja guru, dan amalan pengajaran guru.

1.9 Skop Kajian

Ada beberapa had yang berkaitan dengan kajian yang dilaksanakan. Kajian ini terhad kepada guru-guru dan pengetua-pengetua SMP di Wajo Sulawesi Selatan, Indonesia melalui kepimpinan transformasi, kepuasan kerja dan amalan pengajaran guru, bertujuan untuk memahami hubungan antara kepimpinan transformasi dengan kepuasan kerja dan amalan pengajaran guru sekolah menengah. Pemilihan kaedah pengumpulan data yang terhad mengakibatkan penyelidikan ini bergantung sepenuhnya kepada jawapan yang diberikan oleh responden dari borang soal selidik dan soalan temu bual.

Kajian kajian gabungan *embedded* ini dijalankan kepada 72 SMP di Wajo dengan responden adalah semua guru dan pengetua SMP. Dengan demikian, semua hasil kajian ini hanya menggambarkan kepimpinan transformasi, kepuasan kerja dan amalan pengajaran guru daripada 72 buah SMP di Wajo, dan tidak boleh digunapakai untuk jabatan-jabatan lain. Seterusnya, kajian ini juga melibatkan 514 orang guru sebagai responden soal selidik, lima orang pengetua dan 16 orang guru sebagai responden temu bual. Memandangkan responden kajian ini hanya melibatkan sebahagian guru-guru dan pengetua SMP di Wajo, dapatan kajian ini tidaklah akan menggambarkan apa yang sebenar berlaku dalam seluruh sistem pendidikan di Indonesia. Seterusnya, kesibukan para guru dalam menyelesaikan komitmen-komitmen lain di sekolah selain tumpuannya terhadap proses pengajaran dan pembelajaran menyebabkan jawapan mereka daripada soal selidik mempunyai kecenderungan dikemukakan secara terburu-buru.

Hasil kajian ini hanya menggambarkan kepimpinan transformasi, kepuasan kerja dan amalan pengajaran guru SMP di Wajo dan tidak boleh dijalankan generalisasi pada sekolah lain di luar Wajo. Seterusnya, dapatan kajian ini adalah dalam bentuk cadangan kerangka strategi kepimpinan transformasi pengetua dalam usaha meningkatkan kepuasan kerja dan amalan pengajaran guru, sehingga diharapkan boleh meningkatkan kualiti pengurusan, kualiti kepimpinan, kualiti pengajaran dan pembelajaran dan kualiti pendidikan di Indonesia.

1.10 Definisi Istilah dan Operasional

Definisi definisi yang dikemukakan di sini bertujuan memberi gambaran lebih jelas bagi sesuatu istilah serta bagi mengelakkan kekeliruan. Ini kerana istilah-istilah yang didefinisikan itu membawa maksud yang khas dalam konteks penyelidikan ini.

1.10.1 Kepimpinan Transformasi

Kepimpinan transformasi ialah satu set kemampuan pemimpin yang membolehkan mereka mengesan keperluan untuk melakukan perubahan, mencipta wawasan, komitmen terhadap wawasan, membimbing perubahan itu dan seterusnya melaksanakan perubahan dengan cekap (Abdul Kudus, 2000). Ia juga ditakrifkan sebagai proses atau gelagat yang digunakan oleh pengurus dalam memotivasi atau mempengaruhi pengikutnya. Gelagat ini diasaskan atas kepercayaan bahawa pemimpin dan pengikut akan teruja bersama pada tahap yang paling tinggi bagi mencapai matlamat yang dikongsi. Menurut Tichy dan Devanna (1986) kepemimpinan transformasi melibatkan perubahan yang dramatik dalam sesebuah organisasi seperti pembentukan dan pelaksanaan visi, bertanggungjawab untuk menyedarkan para subordinat atau pengikutnya tentang nilai dan norma organisasi dan memberi ruang serta menggalakkan perubahan sama ada dalaman mahupun luaran.

Dalam konteks kajian ini gaya kepemimpinan juga merujuk kepada kaedah dan pendekatan pengetua dalam menyediakan arahan dan memotivasi para guru dalam melaksanakan perancangan dan menjalankan tugas seperti yang diarahkan. Terdapat perbezaan cara pengetua mendekati para gurunya sama ada menggunakan kaedah positif atau negatif. Tetapi pada kebiasaanya pengetua tidak menggunakan pendekatan yang tertentu; sebaliknya dia mengamalkan kaedah yang berbeza beza antara banyak gaya kepemimpinan yang ada, iaitu antara yang bersifat positif atau yang negatif atau kedua-duanya. Kepimpinan transformasi berdasarkan subskala-subskala iaitu pertimbangan berasaskan individu, membina rangsangan intelektual, merangsang motivasi dan memupuk pengaruh idea. Dalam konteks kajian ini,

pengkaji menggunakan teori kepemimpinan transformasi Burns (1978), Bass (1985), dan Yukl (1994) untuk melihat hubungannya dengan kepuasan kerja dan amalan pengajaran guru.

Dalam kajian ini kepemimpinan transformasi bermaksud sebagai satu set kemampuan pengetua SMP di daerah Wajo yang mengesan keperluan kepada guru dan kakitangan untuk melakukan perubahan, mencipta wawasan, komitmen terhadap wawasan, membimbing perubahan, melaksanakan perubahan di sekolah dengan cekap dan bertanggungjawab untuk menyedarkan guru dan kakitangan tentang nilai dan norma di SMP di Wajo.

1.10.2 Pertimbangan Berasaskan Individu

Dalam kajian ini, pertimbangan berasaskan individu adalah dimensi yang menunjukkan pengetua sebagai pemimpin transformasi akan menganggap setiap guru adalah berbeza pendapat, kehendak dan kemampuan dalam melaksanakan amalan pengajaran mereka. Guru-guru akan diberi peluang menyuarakan kehendak mereka agar dapat melaksanakan tugas dengan usaha yang sepenuhnya. Setiap guru perlu dilayan dengan cara berbeza berdasarkan kebolehan dan pengetahuan masing-masing. Pengetua perlu memahami setiap guru agar keperluan mereka dalam kerja dipenuhi dan seterusnya timbul rasa dihargai dalam diri mereka. Pengetua sebagai pemimpin transformasi akan membangun guru dengan menganggap mereka adalah individu yang berbeza kehendaknya. Oleh yang demikian, setiap guru dilayan secara individual dan dianggap sebagai penyumbang dalam sesuatu kejayaan di sekolah. Pengetua akan menyelia dengan memberikan maklumbalas yang berterusan dan menghubungkan matlamat organisasi dengan kehendak guru.

1.10.3 Membina Rangsangan Intelektual

Dalam kajian ini, membina rangsangan intelektual adalah dimensi yang menunjukkan pengetua sebagai pemimpin transformasi yang memberikan penekanan kepada guru dalam mewujudkan kesedaran mengenai masalah yang dihadapi dan bagaimana cara masalah tersebut diselesaikan. Melalui dimensi ini, pengetua menggalakkan guru untuk berfikir dengan lebih kreatif dan bijak terutamanya dalam menangani masalah mereka. Cara guru berfikir dititikberatkan bagi memastikan mereka mampu menghadapi masalah dan cabaran dalam kerja dengan cara yang berkesan. Pengetua sebagai pemimpin transformasi akan menimbulkan tanda tanya mengenai tanggapan serta kepercayaan guru dengan menggalakkan berfikir dengan kreatif dan inovatif. Masalah yang sedia ada juga perlu diselesaikan menggunakan pendekatan yang terbaru. Segala masalah yang timbul perlu diselesaikan dengan cara yang terbaik dengan penyeliaan daripada pengetua. Melalui dimensi ini, guru akan diberikan tugas yang mencabar dan menarik bagi menggalakkan mereka menyelesaikan masalah dengan cara yang tersendiri. Pengetua juga akan memberi peluang kepada guru untuk menyumbangkan idea serta mengkritik perkara yang dianggap betul bagi pihak mereka.

1.10.4 Merangsang Motivasi

Dalam kajian ini, dimensi merangsang motivasi adalah dimensi kepimpinan pengetua untuk memotivasikan guru dengan memberikan gambaran tentang kejayaan yang perlu dicapai di masa akan datang dengan memberikan tugas yang mencabar bagi mereka menuju ke tahap pencapaian yang tinggi. Pengetua sebagai pemimpin transformasi menggalakkan guru menjadi sebahagian daripada keseluruhan budaya dalam organisasi dan juga persekitaran kerja itu sendiri. Guru juga diberikan gambaran tentang halatuju masa depan organisasi supaya mereka menyedari kepentingan sumbangan hasil kerja mereka dalam membina reputasi organisasi di masa akan datang. Pengetua akan memotivasi orang bawahan melalui amalan komunikasi yang jelas, memberi gambaran masa depan organisasi dan menginspirasi mereka sebaik mungkin untuk meningkatkan tahap diri mereka

melebihi norma yang sedia ada. Pengetua akan menunjukkan semangat bekerja dan berkeyakinan mencapai kejayaan untuk memotivasi guru. Guru akan menerapkan dengan semangat dan kesungguhan untuk melaksanakan tugas pengajaran mereka.

1.10.5 Memupuk Pengaruh Idea

Dalam kajian ini, memupuk pengaruh idea melibatkan sumbangan idea oleh setiap guru dalam bentuk berkumpulan. Dimensi ini dapat dilihat apabila pengetua sebagai pemimpin transformasi memainkan peranan untuk berkongsi matlamatnya dengan guru melalui cara yang positif untuk mereka turut mengamalkan sikap yang sama dengan pengetua sebagai pemimpin transformasi. Melalui dimensi ini, pengetua sebagai pemimpin transformasi akan mewujudkan kesedaran mengenai matlamat organisasi yang perlu dipenuhi dan pada masa yang sama membantu guru bagaimana untuk mencapai matlamat tersebut. Pengetua akan mengagihkan tugas untuk menggalakkan pembelajaran melalui pengalaman, menyelia dan memberi tunjukajar, dan juga melayan setiap guru sebagai individu. Dimensi memupuk pengaruh idea akan membina keyakinan, kepercayaan kepada guru untuk menjadi pemimpin mereka sebagai contoh teladan dalam melaksanakan kerja mereka. Hasil kerja yang sempurna memerlukan usahasama yang baik antara pengetua, guru dan kakitangan ke tahap pencapaian terbaik.

1.10.6 Kepuasan Kerja Guru

Kepuasan kerja merujuk kepada satu keadaan emosi yang menyeronokkan hasil daripada tafsiran seseorang terhadap pekerjaannya sebagai menyenangkan dan berjaya. Klein dan Ritti (1984) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan yang positif selepas menilai sesuatu keadaan kerja. Ibrahim Mamat (1998) dan Ramaiah (1999) menyatakan kepuasan kerja merujuk kepada keadaan emosi yang menyenangkan dan menggembirakan hasil daripada tafsiran guru terhadap pekerjaannya yang menyenangkan dan berjaya. Dalam kajian ini kepuasan kerja

merujuk kepada ganjaran material dan emosi yang diterima oleh guru melebihi dari apa yang dijangkakannya. Kepuasan kerja sebagai *the way an employee feels about his or her job*. Ertinya kepuasan kerja ialah cara seseorang pekerja merasakan dirinya atau pekerjaannya. Dapat disimpulkan bahawa kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri seseorang pekerja yang berhubung kait dengan pekerjaan ataupun keadaan dirinya. Perasaan yang berhubung kait dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti keupayaan, kesempatan memajukan karier, hubungan dengan pekerja lain, penempatan kerja, dan struktur organisasi. Sementara itu, perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain berupa umur, keadaan kesihatan, kemampuan dan pendidikan.

Dalam konteks kajian ini, kepuasan kerja guru Herzberg, Mausner, dan Snyderman (1959), Balzer dan Smith (1990), Smith, Kendala, dan Hullin (1969), Lester (1984, 1987) dan Hughes (2006) mengenai keadaan kerja, keadaan gaji, keadaan peluang kenaikan pangkat, penyeliaan pengetua, dan keadaan rakan sekerja, telah digunakan untuk melihat sejauhmana hubungannya dengan faktor kepemimpinan transformasi pengetua.

Dalam konteks kajian ini kepuasan kerja bermaksud sebagai perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri seseorang guru SMP di Wajo yang berhubung kait dengan pekerjaan sebagai guru SMP ataupun keadaan sendiri guru. Perasaan yang berhubung kait dengan pekerjaan sebagai guru SMP melibatkan aspek-aspek seperti keupayaan, kesempatan memajukan karier, hubungan dengan pekerja lain, penempatan kerja, dan struktur organisasi SMP. Sementara itu, perasaan yang berhubungan dengan sendiri guru antara lain berupa umur, keadaan kesihatan, kemampuan dan pendidikan.

1.10.7 Keadaan Kerja

Dalam kajian ini, keadaan kerja merujuk kepada aktiviti guru yang sentiasa dilakukan sebagai bentuk kerja-kerja rutin yang sama setiap hari. Pekerjaan sebagai guru dapat memuaskan hati dan merasakan pekerjaan guru itu bagus. Pekerjaan

sebagai guru memerlukan usaha untuk selalu berfikiran kreatif dan merasakan bahawa pekerjaan ini dihormati oleh orang lain. Di samping itu, merasakan bahawa pekerjaan guru boleh memberi sumbangan yang berfaedah, merasakan pekerjaan mencabar, sentiasa bersiap sedia, merasakan pekerjaan dipenuhi dengan tugas, dan dapat memberi satu kepuasan.

1.10.8 Keadaan Gaji

Dalam kajian ini, keadaan gaji merupakan suatu bentuk bayaran berkala dari seorang kerajaan atau majikan kepada guru yang dinyatakan dalam suatu kontrak kerja. Dari sudut pandang pelaksanaan perniagaan, gaji boleh dianggap sebagai bayaran yang diperlukan untuk mendapatkan sumber manusia untuk menjalankan operasi, dan kerana itu disebut dengan bayaran personel atau bayaran gaji. Dalam lingkup guru sebagai penjawat awam, gaji merupakan pengeluaran untuk pampasan yang perlu dibayar kepada kakitangan kerajaan berupa gaji pokok ditambah dengan faedah-faedah yang sah yang berhak diterima oleh penerima gaji mengikut regulasi yang berlaku.

1.10.9 Keadaan Peluang Kenaikan Pangkat

Dalam kajian ini, keadaan peluang kenaikan pangkat membawa maksud peningkatan secara hierarki dari satu gred ke suatu gred yang lebih tinggi dalam skim perkhidmatan yang sama dengan kelulusan Lembaga Kenaikan Pangkat. Dalam konteks Indonesia, kenaikan pangkat merupakan penghargaan yang diberikan atas amalan kerja dan pengabdian penjawat awam terhadap negara. Dalam hal ini, kerajaan telah menetapkan regulasi mengenai kenaikan pangkat guru yang meliputi: pertama, unsur pendidikan dengan mendapatkan gelaran akademik dan mengikuti pendidikan dan latihan profesional; kedua, melaksanakan aktiviti pengajaran dan pembelajaran; ketiga, membuat kerja inovatif berupa penyelidikan, kerja saintifik,

alat bantu mengajar, modul, buku, atau kerja teknologi pendidikan yang nilai angka kreditnya disesuaikan; dan keempat, melakukan aktiviti sosial kemasyarakatan.

1.10.10 Penyeliaan Pengetua

Dalam kajian ini, penyeliaan pengetua merupakan satu proses memerhati, membimbing dan memberi maklumbalas kepada aktiviti profesional yang dijalankan oleh pengetua kepada guru. Penyeliaan pengetua merupakan cara yang dapat dilaksanakan untuk memastikan keberkesanan kualiti perkhidmatan. Penyeliaan pengetua bermakna memberi arahan kepada guru-guru untuk berkembang, meningkat dan mencapai kesempurnaan dalam tugas mereka. Selain itu, penyeliaan pengetua sebagai satu usaha untuk mendorong, menyelaras, dan membimbing guru dalam hal pengajaran supaya mereka lebih berupaya melakukan semua fungsi berkaitan pengajaran. Guru diamanahkan untuk melaksanakan tugas, aktiviti, dan tanggungjawab yang telah dirancang dan ditetapkan. Oleh itu, melakukan proses penyeliaan sehingga guru dapat dibimbing dan dibantu supaya lebih imaginatif, kreatif dan inovatif untuk perkembangan sendiri ke arah peningkatan kualiti pencapaiannya.

1.10.11 Rakan Sekerja

Dalam kajian ini, rakan sekerja merupakan rakan guru atau rakan profesional pendidikan sekerja dalam satu sekolah. Penilaian rakan sekerja adalah satu kadar yang melibatkan guru untuk menilai rakannya mengenai kualiti kerja mereka. Penilaian rakan sekerja memerlukan para guru untuk memberikan markah atau maklumbalas kepada rakan mereka mengenai pencapaian berdasarkan satu ciri yang telah dibuat bersama mereka. Beberapa keuntungan penilaian rakan sekerja antaranya iaitu: (1) dapat meningkatkan keberkesanan pengajaran, (2) dapat meningkatkan kerjasama belajar melalui maklumbalas dari rakan sekerja, dan (3) guru boleh memberi komen pada pencapaian dan amalan kerja rakannya.

1.10.12 Amalan Pengajaran Guru

Amalan pengajaran guru dalam mengerjakan pengajaran dan pembelajaran, berkaitan dengan kemampuan atau kemahiran guru dalam melaksanakan pengajaran dan pembelajaran yang dibebankan kepadanya. Amalan pengajaran guru dibentuk dan dikembangkan oleh banyak faktor antara lain faktor personal guru, situasional, hubungan antara manusia di sekolah termasuklah kepimpinan pengetua, bahan dan sumber belajar, pembelajaran pelajar, keadaan fizikal yang ada, keadaan sosial ekonomi, dan faktor psikologi lain. Dari sudut psikologi, amalan pengajaran guru dapat dikatakan sebagai tingkah laku kerja seseorang, yang pada akhirnya dihasilkan sesuatu yang menjadi tujuan daripada pekerjaannya. Oleh itu, untuk menganalisis amalan pengajaran guru dapat dilakukan dengan menganalisis ciri-ciri perilaku amalan yang diperlihatkannya. Ciri-ciri tersebut antara lain: (1) pelaksanaan tugas yang sesuai dengan harapan organisasi, (2) menggunakan peralatan yang sedia, (3) mempunyai semangat tinggi, (4) mempunyai hubungan kerjasama yang baik dengan pengetua dan rakan guru lain, dan (5) dapat mengatasi masalah yang berkaitan dengan tugas rutin yang dilaksanakan setiap hari.

Dalam konteks kajian ini, amalan pengajaran guru adalah hasil kerja guru dalam melaksanakan tugas pengajaran dan tanggungjawabnya sebagai ahli organisasi dalam usaha mencapai tujuan sekolah. Dalam kajian ini, amalan pengajaran guru merangkumi aktiviti merancang pengajaran, melaksanakan pengajaran yang berkualiti, menilai hasil pengajaran dan melaksanakan pembangunan profesion berterusan sesuai dengan keperluannya (Glaser, 1962; Gagne, 1985; Davies, 1987; Bandura, 1989; Slavin, 1994; Permendiknas RI, 41/2007, 35/2010) digunakan untuk melihat sejauhmana hubungannya dengan faktor kepimpinan transformasi pengetua.

1.10.13 Merancang Pengajaran dan Pembelajaran

Dalam kajian ini, merancang pengajaran dan pembelajaran merupakan aktiviti yang dilakukan sebelum melaksanakan aktiviti pengajaran dan pembelajaran. Berfungsi untuk memudahkan guru dalam melaksanakan tugas seterusnya. Oleh

itu, pengajaran dan pembelajaran akan terskenario dengan baik, sebenar, dan berkesan. Dalam amalan pengajaran di sekolah, terdapat beberapa bentuk persiapan perancangan pengajaran dan pembelajaran, seperti: (1) analisis bahan pelajaran, (2) program tahunan dan program semester, (3) silibus/unit pelajaran, (4) pelan pembelajaran, dan (5) program penambahbaikan dan pengkayaan. Dalam membuat lima pelan tersebut biasanya guru di bantu oleh pengetua juga rakan-rakan dalam Mesyuarat Guru Mata Pelajaran (MGMP). Organisasi guru seperti ini biasanya disesuaikan dengan keperluan masing-masing sekolah.

1.10.14 Melaksanakan Pengajaran dan Pembelajaran

Dalam kajian ini, melaksanakan pengajaran dan pembelajaran merupakan aktiviti setelah guru membuat pelan pengajaran yang merupakan satu daripada aktiviti di sekolah. Guru harus menunjukkan penampilan terbaik di hadapan para pelajarnya. Penjelasannya mudah di fahami, penguasaan keilmuannya benar, menguasai metodologi, dan seni dalam mengawal pelajar. Seorang guru juga boleh menjadi rakan belajar yang baik bagi para pelajar sehingga pelajar merasa senang dan termotivasi belajar bersamanya. Guru sememangnya pandai dan mahir menggunakan teknologi pengajaran sehingga menarik bagi para pelajar.

1.10.15 Menilai Hasil Pengajaran dan Pembelajaran

Dalam kajian ini, menilai hasil pengajaran dan pembelajaran merupakan aktiviti yang dijalankan oleh guru pada masa atau selepas pelaksanaan aktiviti pengajaran dan pembelajaran. Segala sesuatu yang terancang harus dilakukan penilaian agar dapat di ketahui apakah telah sesuai dengan realisasinya serta tujuan yang ingin dicapai dan apakah pelajar telah dapat mencapai standard kompetensi yang telah ditetapkan. Selain itu, guru juga dapat mengetahui apakah kaedah pengajaran dan pembelajaran telah tetap sasaran. Dalam melakukan aktiviti penilaian, seorang guru harus memperhatikan tujuan pengajaran yang telah di

tetapkan. Selain itu, guru juga harus memperhatikan soal-an peperiksaan yang di gunakan. Soalan yang telah dibuat sememangnya boleh mengukur kemampuan pelajar. Suryo (1997) mengatakan bahawa guru harus mempunyai keupayaan untuk menilai yang merangkumi: (1) pelaksanaan peperiksaan, (2) menguruskan hasil penilaian, (3) melaporkan hasil peperiksaan, dan (4) melaksanakan program remedial/pembaikan pengajaran.

1.10.16 Pembangunan Profesional

Dalam kajian ini, pelaksanaan pembangunan profesional berterusan merupakan aktiviti pembangunan kompetensi guru yang dilaksanakan sesuai dengan keperluan, berperingkat, berterusan untuk meningkatkan profesional. Pada konteks Indonesia, guru pertama hingga guru utama wajib melaksanakan aktiviti pembangunan profesional berterusan iaitu pembangunan sendiri, penerbitan saintifik, dan pembangunan kerja inovatif. Jenis aktiviti untuk pembangunan profesional berterusan seperti berikut: (1) pembangunan sendiri (latihan atau aktiviti kolektif guru), (2) penerbitan saintifik (penerbitan hasil penyelidikan saintifik atau gagasan inovatif pada bidang pendidikan formal, penerbitan buku teks pelajaran, buku pengkayaan dan garis panduan guru), (3) kerja inovatif (mencari teknologi tepat guna, mencari atau mencipta kerja seni, membuat atau mengubahsuai alat pelajaran, dan mengikuti perkembangan penyusunan standard, garis panduan, soalan, dan seterusnya).

1.10.17 Pengetua

Dalam kajian ini, pengetua adalah guru yang diberikan tugas tambahan bagi memimpin sesebuah sekolah yang diselenggarakan pengajaran dan pembelajaran atau tempat terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan pelajar yang menerima pelajaran. Secara etimologi, pengetua merupakan padanan daripada *school principal* yang tugas kesehariannya menjalankan *principalship*.

Istilah *principalship* mengandung makna sebagai segala sesuatu yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi sebagai pengetua. Penjelasan ini dipandang penting, kerana terdapat beberapa istilah untuk menyebut jawatan pengetua, seperti pentadbir sekolah (*school administrator*), pimpinan sekolah (*school leader*), pengurus sekolah (*school manajer*), dan sebagainya.

1.10.18 SMP (Sekolah Menengah Pertama)

SMP ialah Sekolah Menengah Pertama yang ditubuhkan oleh Kerajaan Republik Indonesia. Sekolah Menengah daripada level tujuh sehingga level sembilan pendidikan asas sembilan tahun di Indonesia. SMP yang digunakan dalam penyelidikan ini ialah semua SMP yang berada di daerah Wajo Negeri Sulawesi Selatan. Sekolah di daerah ini dipilih kerana ia berada di lokasi dimana pengkaji berada. Ini bagi memudahkan pengumpulan data daripada soal selidik yang diedarkan. Dalam konteks kajian ini, guru-guru dan pengetua SMPN dijadikan sebagai populasi dan sampel kajian. Kajian dilakukan pada semua SMPN yang ada di Daerah Wajo, Indonesia.

1.11 Kesimpulan

Kepimpinan merupakan sesuatu kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain, bawahan atau kumpulan, kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau kumpulan, mempunyai kemampuan atau kemahiran khas dalam bidang yang dikehendaki oleh kumpulannya, untuk mencapai matlamat organisasi atau kumpulan. Pemimpin pendidikan memainkan peranan penting dalam pertumbuhan organisasi, bersaing dengan lembaga lain, dan memenuhi harapan daripada visi, misi, dan tujuan pendidikan kebangsaan. Ketika para pemimpin di institusi pendidikan mengidentifikasi perilaku kepemimpinan yang berkorelasi dengan kepuasan kerja dan amalan pengajaran, mereka mendapatkan wawasan yang lebih baik mengenai program kepemimpinan yang harus dikembangkan

untuk memaksimalkan keberkesanan organisasi sekolah. Pemimpin sekolah merupakan antara contoh kepimpinan transformasi kerana berupaya membawa perubahan kepada sebahagian besar tingkah laku guru-guru dan pelajar-pelajarnya.

- Azrul Hisham Abdul Manaf. (2009). *Faktor-faktor tekanan dan kesannya kepada guru sekolah menengah kebangsaan: Satu kajian di daerah timur laut, pulau pinang*. Tesis Sarjana. Universiti Utara Malaysia.
- Baharin Abu, Othman Md Johan, Syed Mohd Shafeq Syed Mansor, dan Haliza Jaafar. (2007). *Kepelbagaian Gaya Pembelajaran dan Kemahiran Belajar Pelajar Universiti Di Fakulti Pendidikan, UTM Johor*. Research Vote No. 71881, Jabatan Asas Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia.
- Balzer, W.K., & Smith, P.C. (1990). *Users' manual for the Job Descriptive Index (JDI) and Job In General (JIG) Scales*. Bowling Green, OH: Bowling Green State University.
- Barbuto, J.E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: a test of antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol. 11 (4)*, pp. 26-40.
- Barnett, K., McCormick, J. & Conners, R. (2004). Transformational leadership in schools—Panacea, placebo or problem? *Journal of Educational Administration, Vol. 39(Iss. 1)*, pp. 24-46.
- Bartlett, J. (2008). Principal leadership practices: A correlation study of specific instructional leadership practices and student achievement on the Tennessee gateway tests. *Dissertation Abstracts International, 69(02)*. (UMI No. 3297430).
- Basit, T. N. (2003). Manual or electronic? The role of coding in qualitative data analysis. *Educational Research Review, Vol. 45 No. 2*, pp. 143–154.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics, Vol. 18(Iss. 3)*, pp. 19-31.
- Bass, B.M. (1997). Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership. *Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. XVII, No. 3*, pp. 19-28.
- Bass, B.M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 8 (Iss. 1)*, pp. 9-32.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly, Vol. 17, No. 1*, pp. 112-121.

- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology, Vol. 88(Iss. 2)*, p. 207.
- Bandura, A. (1989). Social cognitive theory. In R. Vasta (Ed.), *Annals of child development. Vol. 6. Six theories of child development (pp. 1-60)*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Bennis, W. & Nanus. B. (1985). *Leaders the strategies for taking charge*. New York: Harper & Row Publishers, Inc.
- Benson, Y., Shamir, B., Avolio, B., & Popper, M. (2001). The relationship between vision strength, leadership style, and context. *Leadership Quarterly, Vol. 12*, pp. 419-450.
- Bilz, J. (2008). *Job Satisfaction and Teacher Career Stages*. Unpublished Dissertation, United States Code, Walden University.
- Bjork, C. (2005). *Indonesian Education: Teachers, Schools, and Central Bureaucracy*. New York and London: Routledge.
- Blanton, L. P., Sindelar, P. T., & Correa, V. I. (2006). Models and measures of beginning teacher quality. *Journal of Special Education, Vol. 40(Iss. 2)*, pp. 115-127.
- Bolger, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly, Vol. 37(Iss. 5)*, pp. 662-683.
- Bono, J.E. & Judge, T.A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 89(5)*, 901-910.
- BPS, & BAPEDA. (2011). *Wajo Dalam Angka 2011*. Sengkang: BPS & BAPEDA.
- Breaker, J. L. (2009). *Transformational Leadership and the Leadership Performance of Oregon Secondary School Principals*. Unpublished Dissertation, Seattle University.
- Brown, J.D. (2000). What is construct validity? *Shiken:JALT Testing & Evaluation SIG Newsletter, Vol. 4 No. 2*. pp. 8-12.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carnes, K.K. (2007). *Credentials for Change: A Descriptive Analysis of Teacher Perceptions of Transformational Leadership and Job Satisfaction in the Secondary School Setting*. Unpublished Dissertation, Capella University, Minneapolis-Minnesota, USA.

- Carroll, J. (1963). A model of school learning. *Teacher College Record*, Vol. 64, pp. 23-73.
- Carroll J. (1989). The Carroll model: A25 years restrospective and prospective view. *Educational Researcher*, Vol. 18, pp. 26-31.
- Chambers, S.K.B. (2010). *Job Satisfaction Among Elementary School Teachers*. Unpublished Dissertation, University of North Carolina.
- Chemers, M. (1997). *An integrative theory of leadership*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Chen, Y.C. (1996). A school-based management mechanism for school effectiveness and development. *Journal of School effectiveness and School Improvement*, Vol. 7 (Iss.1), pp. 35-61.
- Child, D. (1983). *Applications of Psychology for the Teacher*. London: Cassell Educational.
- Coad, A.F. & Berry, A.J. (1998). Transformational leadership and learning organization. *Journal Leadership and Organizational Development*, Vol. 19 (3), pp. 64-72.
- Collins, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't*. New York: HarperBusiness.
- Conley, S.C., Bacharach, S.B., & Bauer, S.(1989). The school work environment and teacher career dissatisfaction. *Educational Administration Quarterly*, Vol. 25(Iss. 1), pp. 58-81.
- Craig, J.B. (2008). *The Relationship Between the Emotional Intelligence of the Principal and Teacher Job Satisfaction*. Unpublished Dissertation, United Stated Code, University of Pennsylvania.
- Cranny, C.J., Smith, P.C., & Stone, E.F. (1992). *Job Satisfaction: How People Feel About Their Jobs and How it Affects Their Performance*. New York: Lexington Books.
- Creswell, J. W. (1994). *Research Design Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Creswell, J. W. (2008). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research* (3nd ed). Pearson Education International.
- Creswell, J. W. (2009). *Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

- Daryanto, A., & Daryanto, H.K.S. (1999). Model kepemimpinan dan profil pemimpin agribisnis di masa depan. *AGRIMEDIA*, Vol. 5, No. 1, pp. 6-17.
- Davies, I.K. (1987). *Pengelolaan Belajar*. Jakarta: PT. Rajawali Pers.
- Davis, J.E. (1989). Construct validity in measurement: A pattern matching approach. *Evaluation and Program Planning*, Vol. 12, pp. 31-36.
- Davis, K., & Newstrom, J.W. (1985). *Human Behaviour at work: in Organizational*. (7th ed). London: McGraw-Hill.
- Day, C. (2003). The changing needs of heads. In Harris, A., Day, C., Hopkins, D., Hadfield, M., Hargreaves, A., Chapman, C. (Eds.). *Effective Leadership for School Improvement*. London: RoutledgeFalmer.
- Dayang Hajjah Tiawa, Abdul Hafidz, & Rio Sumarni. (2005). Aplikasi Perisian Nvivo dalam Analisis Data Kualitatif. *eprints.utm.my*, pp. 1-18.
- Degeng, N.S. (1993). *Buku Pegangan Teknologi Pendidikan Pusat Antar Universitas untuk Peningkatan dan Pengembangan Aktivitas Instruksional Universitas Terbuka*. Jakarta: Dirjen Dikti Depdikbud RI.
- Demirta, Z. (2010). Teachers' job satisfaction levels. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol. 9, pp. 1069–1073.
- Depdiknas. (2003). *Undang-undang SISDIKNAS Nomor 20 tahun 2003*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Depdiknas. (2005). *Pembinaan Profesionalisme Tenaga Pengajar*. Jakarta: Ditjen Mandikdasmen, Depdiknas.
- Depdiknas. (2006). *Peningkatan Mutu Pendidikan Dasar Melalui Manajemen Berbasis Sekolah, Peran Serta Masyarakat, Pembelajaran Aktif, Kreatif, Efektif, dan Menyenangkan*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia.
- Depdiknas. (2007). *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 41 Mengenai Standar Proses Untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah*. Jakarta: Dikdasmen Depdikbud.
- Depdiknas. (2008). *Standar Pengembangan Kumpulan kerja guru (KKG) dan Musyawarah guru mata pelajaran (MGMP)*. Jakarta: Direktorat Profesi Pendidik Dirjen PMPTK.
- Depdiknas. (2010). *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 35 Mengenai Standar Proses Untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah*. Jakarta: Dikdasmen Depdikbud.

- Dey, I. (2005). *Qualitative Data Analysis: A User-Friendly Guide for Social Scientists*. London and New York: Routledge, Taylor and Francis e-Library.
- Dinas Pendidikan Kabupaten Wajo. (2010). *Banyaknya Sekolah dan Guru Menurut Kecamatan di Kabupaten Wajo Tahun 2010*. Retrieved from: http://www.wajokab.go.id/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=28&limitstart=1 (online accessed: November 28, 2012).
- Djajadi, M. (2015). *Proses Pembelajaran Berterusan Dalam Peningkatan Kompetensi Guru Fizik Di Makassar, Indonesia*. Unpublished Ph.D Dissertation, Fakultas Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia.
- Djamarah, S.B., dan Zain, A. (2002). *Strategi Belajar Mengajar*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Edmonds, R.R. (1979). Effective school for the urban poor. *Educational Leadership, Vol 37*, pp. 15-24.
- Eggen, & Kauchak. (2004). *Educational Psychology*. USA: Pearson Prentice Hall.
- Ellis, M.J. (2007). *The Bilateral Dimensions of Transformational Leadership in Selected University Constituents: An Empirical Study Within The Context of Institutions of Higher Education*. Unpublished Dissertation, Capella University.
- Ergle, B. (2012). *Transformational Leadership Behaviors in Elementary School Principals*. Unpublished Dissertation, Walden University.
- Fathurrohman, P., dan Sutikno, M.S. (2007). *Strategi Belajar Mengajar Melalui Penanaman Konsep Umum dan Islami*. Bandung: Refika Aditama.
- Fitzpatrick, A.R. (1983). The Meaning of Content Validity. *Applied Psychological Measurement, Vol. 7, No. 1*, pp. 3—13.
- Fredriksson, U. (2004). Quality Education: The Key Role of Teachers. *Education International, 14*, pp. 1-20.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gagne, R.M. (1970). *Conditions of Learning*. New York: Rinehart and Winston, Inc.
- Gagne, R.M. (1985). *Conditions of Learning (Rev. Ed)*. New York: Rinehart and Winston, Inc.
- Gay, L.R. (1996). *Educational research competencies for analysis and application*. (5th ed.) Upper Saddle River. New Jersey: Prentice Hall.
- Gay, L. R. (2006). *Educational Research: Competencies for Analysis and Applications*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

- Given, L. M. (2008). *The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods* (Vol. 2). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Glaser, R. (1962). Psychology and instructional technology. In R. Glaser (Ed.), *Training research and education*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Gregorio, S. (2000). Using Nvivo for Your Literature Review. *Paper presented at the Strategies in Qualitative Research: Issues and Results from Analysis Using QSR Nvivo And NUD*IST, conference at the Institute of Education, London 29-30 September 2000*. Retrieved from www.sdgassociates.com/downloads/literature_review.pdf
- Habib Ismail, dan Zaimah Ramli. (2012). Amalan Kepimpinan Transformasi Pengetua dan Hubungannya Dengan Kepuasan Kerja Guru. *PROSIDING PERKEM VII, JILID 2*, pp. 1471 – 1478.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education, Vol. 33(Iss. 3)*, pp. 329-351.
- Hallinger, P. (2010). Making education reform happen: Is there an ‘Asian’ way? *School Leadership and Management, Vol. 30 (Iss. 5)*, pp. 401-419.
- Hallinger, P., & Leithwood, K. (2006). Introduction: Exploring the Impact of Principal Leadership School Effectiveness and School Improvement. *An International Journal of Research, Policy, and Practice, Vol. 5 (Iss. 3)*.
- Halpin, A.W. (1996). *Theory and Research in Administration*. New York: Mac Millan Press.
- Hamalik, O. (2007). *Proses Belajar Mengajar (Cet. VI)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hamalik, O. (2008). *Perencanaan Pengajaran Berdasarkan Pendekatan Sistem (Cet. VII)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Handoko, T.H. (1986). *Manajemen*. Yogyakarta: BPF
- Hardy, M., & Bryman, A. (2004). *Handbook of data analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hargreaves, D. H. (2011). System redesign for capacity building. *Journal of Educational Administration, Vol. 49(Iss. 6)*, pp. 685-700.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2003). The seven principles of sustainable leadership. *Educational Leadership, Vol. 61(Iss. 7)*, pp. 1-12.

- Hargreaves, A., & Fink, D. (2005). *Sustainable leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Harland, L., Harrison, W., Jones, J.R., & Palmon, R.R. (2005). Leadership behavior and subordinate resilience. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 11 (Iss. 2), pp. 2-15.
- Harris, A. (2011). System improvement through collective capacity building. *Journal of Educational Administration*, Vol. 49(Iss. 6), pp. 624-636.
- Harris, B.M. (1979). *Personnel Administration in Educational*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Hasibuan. (2000). *Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Remaja RosdaKarya.
- Hassan Bin Hushin dan Adnan Bin Hussin. (2011). *Hubungan Kepuasan Kerja Guru-Guru Dengan Gaya Kepimpinan Guru Besar Di Sekolah Daerah Besut, Terengganu*. Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia.
www.eprints.utm.my
- HDEAPR. (2010a). *Transforming Indonesia's Teaching Force*. Jakarta: (Human Development East Asia and Pasific Region) The World Bank
- HDEAPR. (2010b). *Transforming Indonesia's Teaching Force (from Pre-service Training to Retirement: Producing and maintaining a High-quality, Efficient, and Motivated Workforce)*. Jakarta: (Human Development East Asia and Pasific Region) The World Bank.
- Heck, R.H. & Marcoulides, G.A. (1996). School culture and performance: testing the variance of an organizational model. *School Effectiveness and School Improvement*, Vol. 7 (Vol. 1), pp. 76-95.
- Heinich, R., Molenda, M., Russell, J. D., dan Smaldino, S. E. (1996). *Instructional Media and Technologies for Learning (Rev. ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Merrill.
- Hellinger, S., Hellinger, D., & O'regan, F.M. (1988). *Aid for Just Development: Report on the Future of Foreign Assistance*. Boulder and London: Lynne Rienner Publishers.
- Hendayana, S., Asep, S., & Imansyah, H. (2010). Indonesia's Issues and Challenges on Quality Improvement of Mathematics and Science Education. *Journal of International Cooperation in Education*, pp.41-51.

- Henze, I., Van Driel, J. H., & Verloop, N. (2009). Experienced science teachers' learning in the context of educational innovation. *Journal of Teacher Education, Vol. 60(Iss. 2)*, pp. 184-199.
- Hersey, P., Blanchard, K.H., & Johnson, D. (1996). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, 7th Ed.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Int'l.
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman. (1959). *The Motivation to Work* (2nd Ed.). New York: Wiley & Sons.
- Hidayat, M. (2011). *Masalah Mutu Pendidikan Di Era Otonomi Daerah*. Makassar: LPMP Sulawesi Selatan.
- Hiebert, Wearne, & Taber. (1991). Fourth graders gradual constructions of decimal fractions during instruction using different representation. *Elementary School Journal, Vol. 97*, pp. 301-341.
- Hinkin, T.R. & Tracey, J.B. (1999). The relevance of charisma for transformational leadership in stable organizations. *Journal of Organizational Change Management, Vol. 12 (Iss. 2)*, pp. 105-119.
- Hollway, W. (1991). *Work psychology and orgazational behaviour. Managing the Individual at work*. London: Sage.
- Horner, M. (1997). Leadership Theory: Past, Present and Future. *Team Performance Management, Vol. 3, No. 4*, pp. 270-287.
- Houchard, M.A. (2005). Principal leadership, teacher morale, and student achievement in seven schools in Mitchell County, North Carolina. *Dissertation Abstracts International, 66(10)*. (UMI No. 3195375).
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (1996). *Educational administration: Theory research, and practice*. New York, NY: McGraw Hill, Inc.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Educational administration: Theory, research and practice* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hoy, W.K., & Miskell, C.G. (2005). *Educational Administration theory, research and Practice*. (7th ed.). New York: Mc Graw-Hill, Inc.
- Hughes, V.M. (2006). *Teacher Evaluation Practices and Teacher Job Satisfaction*. Unpublished Doctor of Education Dissertation, the Faculty of the Graduate School, University of Missouri-Columbia.

- Humphreys, J.H. (2005). Contextual Implications for Transformational and Servant Leadership: A Historical Investigation. *Management Decision*, Vol. 43, No. 10, pp. 1410-1431.
- Hussein Mahmood. (2005). Kepemimpinan profesionalisme: Satu utopia? *Pemimpin*, Vol. 5, pp. 39-51.
- Ibrahim dan Syaodih, N. (2003). *Perencanaan Pengajaran*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ibrahim Mamat. (1998). *Pengetua Sekolah Menangani Isu dan Cabaran Kepemimpinan*. Kuala Lumpur: Kumpulan Budiman Sdn Bhd.
- Ingersoll, R. M. & Smith, T. M. (2003). The wrong solution to the teacher shortage. *Educational Leadership*, Vol. 60, No.8, pp. 30-33.
- Jamaliah Abdul Hamid. (2008). Knowledge strategies of school administrators and teachers. *International Journal of Educational Management*, Vol. 22(Iss. 3), pp. 259-268.
- Jazmi Bin Md Isa. (2009). *Gaya Kepemimpinan Pengetua dan Kepuasan Kerja Guru: Kajian Perbandingan antara SMKA dengan SMK*. Unpublished Dissertation, College of Business, Universiti Utara Malaysia.
- Johnson, D. M. (2006). Instructional leadership and academic performance in Tennessee high schools. *Dissertation Abstracts International*, 68(02). (UMI No. 3252633).
- Judge, T.A. & Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, pp. 49-64.
- Juhari Ali. (1987). *Asas Pengurusan(edisi awal)*. Pulau Pinang: Penerbitan Universiti Sains Malaysia.
- Kallison. (1986). Effect of lesson organization achievement. *American Educational Research Journal*, Vol. 23, pp. 337-347.
- Kanungo, R.N. (2001). Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Science*. Dec (2001).
- Kelly, M.L. (2003). Academic advisers as transformational leaders. *The Mentor*.
- Keys, M.R. (2010). *The Relationship between Transformational Leadership Behaviors of Middle School Principals, the Development of Learning Communities, and Student Achievement in Rural Middle Schools in the Mississippi Delta*. Unpublished Dissertation, Union University.

- Khalid Ashari. (1997). *Hubungan gaya kepemimpinan dan gaya kepemimpinan transformasi pengetua dengan kepuasan dan motivasi*. Unpublished Thesis, Fakulti Pendidikan, Universiti Sains Malaysia.
- Khamis Edin. (1990). Profesionalisme guru besar dan cabaran-cabarannya dalam konteks reformasi pendidikan masakini. *Jurnal Pendidikan Kementerian Pendidikan Malaysia, Bil 34/Isu XXXIV*, Jun 1990.
- King, D., & Menke, J. (1992). Providing the instructors note: An effective additional to student notetaking. *Educational Psychologist, Vol. 20*, pp. 33-39.
- Klein, S. & Ritti, R. (1984). *Understanding Organisational Behaviour*. Boston: Kent Publishing Company.
- Koh Lee Lee. (2008). *Kepimpinan transformasi terhadap perubahan komitmen guru di beberapa buah sekolah di daerah Petaling*. Tesis Sarjana. Universiti Malaya.
- Koontz, O.W. (1980). *Management*. 7th Ed. Kogakusha: McGraw-Hill
- Kouzes, J., & Posner, B. (2003). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kozma, R. (1991). Learning with media. *Review of Educational Research, Vol. 1*, pp. 179-211.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining Size for research activities. *Educational and Psychological Measurement, Vol. 30*, pp. 607-610.
- Kumalasari, B. (2009). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Pelaksanaan Pengajaran Guru di Sekolah Dasar Islam Terpadu (SDIT) Bina Amal Semarang*. Tesis Sarjana, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Semarang.
- Küpers, W. & Weibler, J. (2006). How emotional is transformational leadership really: Some suggestions for a necessary extension. *Leadership and Organization Development Journal, Vol. 27(Iss. 5)*, pp. 368-383.
- Land, M. L. (1987). Vagueness and clarity. Dalam Dunkin (Ed.), *International encyclopedia of teaching and teacher education*. NY.: Pergamon.
- Lanier, K.S. (2009). *Principal Instructional Leadership: How Does it Influence an Elementary Science Program Amidst Contradictory Messages of Reform and Change*. Unpublished Dissertation, Florida State University School of Teacher Education.

- Lashway, L. (2006). Leadership styles and strategies. In S. C. Smith & P. K. Piele (Eds.), *School leadership* (pp. 77-128). Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Lazzaro, K.E. (2009). *The Relationship Between Principal Transformational Leadership Practices and Teacher Retention*. Unpublished Dissertation, University of Massachusetts Lowell.
- Leithwood, K.A. (1992). The move towards transformational leadership. *Educational Leadership*, Vol 49 (5), Feb 1992, pp. 8-12.
- Leithwood, K., Riedlinger, B., Bauer, S., & Jantzi, D. (2003). Leadership program effects on student learning: The case of the Greater New Orleans school leadership center. *Journal of School Leadership*, Vol. 13(Iss. 6), pp. 707-738.
- Leithwood, K., Jantzi, D. Earl, L., Watson, N., Levin, B., & Fullan, M. (2004). Strategic leadership for large-scale reform: The case of England's National Literacy and Numeracy Strategies. *Journal of School Leadership and Management*, Vol. 24(Iss. 1), pp. 57-80.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (1999). Transformational School Leadership Effects: A Replication. *School Effectiveness and School Improvement*, Vol. 10 (Iss. 4), pp. 451-479.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, Vol. 38(Iss. 2), p.112.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). A review of transformational leadership research in schools, 1996-2005. *Leadership and Policy in Schools*, Vol. 4 (Iss. 3), pp. 177-199.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, Vol. 17(Iss. 2), pp. 201-227.
- Leithwood, K., & Levin, B. (2010). Understanding how leadership influences student learning. In *International Encyclopedia of education* (pp. 45-50). Oxford, UK: Elsevier.
- Lester, P. E. (1984). *Development of an instrument to measure teacher job satisfaction*. Doctoral Dissertation, New York University, NY.
- Lester, P.E. (1987). Development and Factor Analysis of the Teacher Job Satisfaction Questionnaire (TJSQ). *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 47(Iss. 1), pp. 223-233.

- Lester, P. E., & Bishop, L. K. (2002). *Handbook of tests and measurement in education and the social sciences*. New York: Scarecrow Press.
- Lim, C. P., Pagram, J., & Nastiti, H. (2009). *Professional Development Goes East: Examining Changes In Teachers' Beliefs In Four Indonesian Schools*. Paper presented at the Proceedings of the 2nd International Conference of Teaching and Learning (ICTL 2009), INTI University College, Malaysia.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, California: Sage Publications.
- Liza Watti Abas, Nurasyikin Hairul, Mimi Masood, dan Ahmad Esa. (2014). Job satisfaction among life skills teachers in secondary schools of Kluang District, Johore. *Researchjournali's Journal of Education, Vol. 2 (Iss. 1)*, pp. 1-12.
- Lokman Mohd Tahir, Hamdan Said, Rosni Zamuddin Shah Sidek, M. Al-Muzammil Yassin, dan Sanitah Mohd Yusof. (2008). *Analisis Kepemimpinan Pengetua Sekolah Menengah di Johor*. VOTE 78279. Jabatan Asas Pendidikan, Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia. eprints.utm.my/7870/1/78279.pdf
- Lokman Mohd. Tahir, & Mohd. Anuar Abd. Rahman. (2011). *Orientasi Kepimpinan Pengetua Sekolah*. Johor Darul Ta'zim, Malaysia: UTM Press.
- Lucas, F.C. & Valentine, J.W. (2002). Transformational Leadership: principals, leadership teams, and school culture. *Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association*, (New Orleans, LA, April 1-5, 2002).
- Lunenberg, F.C. & Ornstein, A.C. (2000). *Educational administration concepts and Practices*. (3rd ed.) Belmont, CA: Wadsworth Thomson Learning.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*. Vivin Andika et al. Trans. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- M. Al-Muz-Zammil Bin Yasin dan Noor Khaironisa' Binti Sarjuni. (2011). *Persepsi Guru Terhadap Gaya Kepimpinan Pengetua Di Dua Buah Sekolah Menengah Di Daerah Kluang, Johor*. Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia. www.eprints.utm.my
- Machfoedz, I. (2007). *Metodologi Penelitian: Bidang Kesehatan, Keperawatan dan Kebidanan*. Yogyakarta: Fitramaya.

- Mahli Rosli (2005). Peranan Pengetua Sebagai Pemimpin Pengajaran: Di antara Persepsi dan Amalan. *Wacana Profess Pemantapan Perkembangan Pendidikan Melalui Budaya Penyelidikan, Vol. 5*, pp. 51-55.
- Majid, A. (2005). *Perencanaan Pembelajaran*. Bandung: Remaja RosdaKarya.
- Marks, H., & Printy, S. (2003). Principal leadership and school performance: An integration of transformation and instructional leadership. *Educational Administration Quarterly, Vol. 39(Iss. 3)*, pp. 370-397.
- Marliave, Fisher dan Dishaw. (1978). Academic learning time and student achievement in the B-C period for West Laboratory. *Educational Research and Development, technical Note, V-29*.
- Maslow, A.H, (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row Inc.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. Hoboken, NJ: Jossey-Bass.
- Michaelowa, K. (2002). Teacher Job Satisfaction, Student Achievement, and the Cost of Primary Education in Francophone Sub-Saharan Africa. *This Discussion Paper has been prepared within the HWWA's programme "Trade and Development"*. Hamburgisches Welt-Wirtschafts-Archiv (HWWA). Hamburg Institute of International Economics Öffentlichkeitsarbeit.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis (2nd ed.)*. Thousand Oaks, California: Sage Publication, Inc.
- Misener, T.R., Haddock, K.S., Gleaton, J.U., & Ajamieh, A.R. (1996). Toward an international measure of job satisfaction. *Nursing Research, Vol. 45*, pp. 87-91.
- Mitchell, M.L., & Jolley, J.M. (2012). *Research Design Explained (8 Ed.)*. Belmont, CA USA: Wadsworth.
- Mitchell, P.L. (2009). *Principals' Feelings On Implementing Teacher Incentive Programs to Raise Student Achievement, Improve Teacher Programs to Raise Student Achievement, Improve Teacher Performance and Promote Teacher Retention*. Unpublished Dissertation, Capella University.
- Moedjiarto. (2002). *Karakteristik Sekolah Unggul*. Bandung: Duta Graha Pustaka.
- Mohamad Zabidi Abdullah. (2009). *Kepimpinan transformasi pengetua dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru*. Tesis Sarjana. Universiti Malaya.

- Mohd Aziz Saad. (2008). Gaya kepemimpinan transformasional pengetua dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru di sebuah sekolah dalam daerah Maran, Pahang. *Kertas projek Sarjana Kependidikan, Universiti Malaya*.
- Mohd. Majid Konting (1998). Teacher effectiveness: the beliefs of effective Bahasa Melayu teachers. *Pertanika Journal of Social Science and Humanities, Vol. 6(Iss. 1)*.
- Mohd. Najib Abdul Ghafar. (2003). *Reka Bentuk Tinjauan Soal Selidik Pendidikan*. Skudai Johor Darul Ta'zim: Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohd. Najib Abdul Ghafar. (2009). *Penyelidikan Pendidikan*. Skudai: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohd. Yusri Ibrahim dan Aziz Amin. (2014). Model Kepemimpinan Pengajaran Pengetua dan Kompetensi Pengajaran Guru. *JuKu: Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik, Bil. 2 Isu 1*, pp. 11-25.
- Moleong, L. J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mondy, R.W. & Premerux. (1993). *Human Resource Management*. Allyn and Bacon: Boston.
- Moore, L. L. & Rudd, R. D. (2006). Leadership styles of current extension leaders. *Journal of Agricultural Education, Vol. 47(Iss. 1)*, pp. 6-16.
- Moore, B. (2009). Emotional intelligence for school administrators: A priority for school reform? *American Secondary Education, Vol. 37(Iss. 3)*, pp. 20-28.
- Mortimore, P. (1995). Key characteristics of effective schools. *Seminar Sekolah Efektif, Kementerian Pendidikan Malaysia, Institut Aminuddin Baki, Genting Highland*.
- Muhamad Zaki Samsudin, Razali Hassan, Azman Hasan, Mohd As'ed Dato' Shamsuddin. (2013). Amalan Kreativiti Guru Dalam Pengajaran Pendidikan Asas Vokasional (PAV). *Technology, Education, and Science International Conference (TESIC) 2013*.
- Muijs, D. & Hariss, A. (2007). Teacher leadership in (In) action: Three case studies of contrasting schools. *Educational management Administration and Leadership, Vol. 35(Iss. 1)*, pp. 111-134.
- Nadler, L. (1987). *Designing Training Programs The Critical Events Model*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.

- Newman, A.F. (1991). *The Capital Market, Inequality and the Prevalence of the Employment Relation*. Mimeo: Northwestern University.
- Nik Mutasim, & Nordin. (2001). *Employee involvement in Malaysia issues and challenges: A case of employee share option scheme*. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Nik Pa, N. A. (2003). *Pendidikan Matematik di Malaysia dalam Abad Ke-21: Cabaran dan Harapan*. Kuala Lumpur: AND Multi Works.
- Ningrat, S.H. (1980). *Pengantar Ilmu Studi Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: CV. Haji Masagung.
- Nunally, J.C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw Hill.
- Nurkamto, J. (2009). Peningkatan Profesionalisme Guru melalui Reflective Teaching, *Pidato Pengukuhan Guru Besar FKIP Universitas Sebelas Maret Surakarta*. Surakarta: UNS.
- Nursuhaila Ghazali. (2007). *Tahap amalan kepimpinan transformasional dalam kalangan pengetua sekolah menengah bandar Tangkak*. Unpublished Dissertation, Universiti Teknologi Malaysia, Faculty of Education, Johor Bahru.
- Ovando, M.N., & Ramirez, Jr.A. (2007). Principals' Instructional Leadership Within a Teacher Performance Appraisal System: Enhancing Students' Academic Success. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, Vol. 20, pp. 85-110.
- Owens, R.G. (1995). *Organizational Behaviour in Education*, (5th ed.). Needham Heights, MA: Allyn And Bacon.
- Owens, R. (2004). *Organizational behavior in education: Adaptive leadership and school reform*. Boston: Pearson Education.
- Pallant, J. (2005). *SPSS Survival Manual*. Berkshire, UK: Open Universiti Press.
- Permendiknas. (2010). *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010*. Jakarta: Depdiknas.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., & Bommer, W.H. (1996). Transformational leader behaviours and subtitudes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviours. *Journal of Management*, Vol. 22, pp. 259-298.

- Poon, J.M.L. (1995). Effect of perceived transformational leadership behavior of followers satisfaction and motivation: Survey results of Malaysian managers. *Journal of Malaysian management review*, pp. 42-49.
- Poplin, M.S. (1992). The leaders new role: looking to the growth of teachers. *Educational Leadership, Vol. 49 (Iss. 5)*, pp. 10-11.
- Postholm, M. B. (2011). A completed research and development work project in school: the teachers' learning and possibilities, premises and challenges for further development. *Teaching and Teacher Education, Vol. 27*, pp. 560-568.
- Pounder, J.S. (2001). New leadership and university organizational effectiveness: exploring the relationship. *Journal Leadership and Organizational Development, Vol. 22 (6)*, pp. 81-90.
- Price, T.L. (2008). *Leadership Ethics: An Introduction*. New York: Cambridge University Press.
- Punch, K. F. (2009). *Introduction to Research Methods in Education*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Putrayasa, I.B. (2012). *Buku Ajar Landasan Pembelajaran: Program Studi Pendidikan Bahasa Indonesia Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha*. Singaraja, Bali: Undiksha Press.
- Rahardjo, M. (2010). *Analisis Data Penelitian Kualitatif (Sebuah Pengalaman Empirik)*. Retrieved February 6, 2012, from <http://mudjiarahardjo.com/materi-kuliah/221-analisis-data-penelitian-kualitatif-sebuah-pengalaman-empirik.html>
- Rahimah Haji Ahmad. (2005). Kepengetuaan dan kepemimpinan sekolah: Pembangunan dan penambahbaikan pengajaran. *Jurnal Pemimpin, Vol. 5*, pp. 1-10.
- Rahyuda, A.G. (2008). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Sistem Kompensasi terhadap Kinerja Dosen*. Unpublished Tesis Program Studi Teknik dan Manajemen Industri, Institut Teknologi Bandung.
- Ramaiah, A.L. (1999). *Kepemimpinan pendidikan cabaran masa kini*. Petaling Jaya: IBS Buku Sdn Bhd.
- Renstra. (2011). *Rencana dan Strategi Dinas Pendidikan Kabupaten Wajo Tahun 2011*. Sengkang: Dinas Pendidikan Kabupaten Wajo.
- Robbins, S.P. (1996). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Terjemahan Hadyana Pujaatmaka. Jakarta: Prenhallindo.

- Rosni Zamuddin Shah Sidek, & Rohayah Binti Abdullah. (2010). *Amalan Pengajaran Guru-Guru Teknikal Di Sekolah Menengah Teknik Perdagangan Johor Baharu Mengikut Aras Kognitif Bloom*. Fakulti Pendidikan Universiti Teknologi Malaysia. Retrived by <http://eprints.utm.my/11606/> [Online Accessed September 27, 2015].
- Ross, J. (2004). Effects on early literacy achievement of running records assessment: Results of a controlled experiment. *Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association*.
- Rosser, V. J., & Townsend, B. K. (2006). Determining public 2-year college faculty's intent to leave: An empirical model. *Journal of Higher Education, Vol. 77 (Iss. 1)*, pp. 124-147.
- Rue, L., & Byars, L. (2000). *Management: Skill and Application*. New York: McGraw Hill.
- Rutherford, W.L. (1985). School principals as effective leaders. *Phi Delta Kappan, Vol. 67 (Iss.1)*, pp.31-34.
- Rutledge, R.D. (2010). *The Effects of Transformational Leadership on Academic Optimism within Elementary Schools*. Unpublished Dissertation, University of Alabama.
- Sagala, S. (2005). *Konsep dan Makna Pembelajaran (Cet. II)*. Bandung: Alfabeta.
- Sagor, R.D. (1992). Three principals who make a difference. *Educational Leadership, Vol 49 (5)*, pp. 13-18.
- Sahertian, P.A. (1994). *Profil Pendidik Profesional*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Salant, P., & Dillman, D.A. (1994). *How to Conduct Your Own Survey*. New York: Wiley.
- Sapie Madani. (2004). *Tingkah laku kepemimpinan pengetua Sekolah Agama Arab Menengah Perempuan Raja Isteri Pengeran anak Damit Brunei Darussalam*. Unpublished Dissertation. Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Sardiman. (2004). *Strategi Belajar Mengajar*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Saripah Ghul Hassan. (2004). *Kepimpinan Pengetua dan Keberkesanan Sekolah: Satu Kajian Kes Di SM. Teknik Keningau*. Disertasi Pengurusan Pendidikan. Universiti Malaysia Sabah. Disertasi tidak diterbitkan.
- Sarros, J.C., & Santora, J.C. (2001). The Transformational-transactional Leadership model in Practice. *Leadership and Organizational Development Journal, Vol. 22, Iss. 2/8*, pp. 383-393.

- Schaffer, R.H. (1953). Job satisfaction as related to need satisfaction in work. *Psychological Monographs, Vol. 67, (Whole Serial Number 364)*.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business, A Skill Building Approach*. (4th ed.). New York: John Willey & Sons, Inc.
- Seknun, M.Y. (2014). Telaah kritis terhadap perencanaan dalam proses pembelajaran. *Lentera Pendidikan, Vol. 17 (No. 1)*, pp. 80-91.
- Selmes, I.P. (1987). *Improving Study Skills*. London: Holder and Stoughton.
- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Senge, P.M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday Publishing.
- Sergiovanni, T.J. (2001). *Ten principles a reflective practice perspectives*. (4th ed.). Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Serina Jaafar. (2008). *Kepemimpinan transformasional pengetua di sebuah sekolah menengah berprestasi tinggi di hulu selangor*. Tesis Sarjana, Universiti Malaya.
- Shamsiah Bt. Mohd. Amin, Shahrulbanun Bt. A.Ghani, dan Azaiah Bt. Ab. Latib. (2005). Konsep dan Pelaksanaan Sekolah Selamat. *Paper presented at the Seminar Pendidikan 2005, Fakulti Pendidikan, UTM, 15 Oktober 2005*.
- Sharzer, R.H. (2009). *A Comparison Study Between Instructional and Transformational Leadership Theories: Effects on Student Achievement and Teacher Job Satisfaction*. Unpublished Dissertation, Brigham Youngs University.
- Shin, S.J. & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: evidence from Korea. *Journal Academy of Management, Vol. 20 (Iss. 3)*, pp. 703-714.
- Shumate, R.L. (2011). *Transformational versus Transactional Leadership: Which Perceived Leadership Style has the Stronger Relationship between Teacher Efficacy and Student Achievement?* Unpublished Dissertation, Trevecca Nazarene University.
- Sidek Mohd Noah. (2002). *Reka Bentuk Penyelidikan: Falsafah, Teori dan Praktis*. Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Silins, H., Mulford, B., & Zarins, S. (2002). Organizational learning and school change. *Educational Administration Quarterly, Vol. 38(Iss. 5)*, pp. 613-642.

- Singh, S., dan Ahmad Esa. (2008). Kepimpinan dalam menghadapi isu-isu semasa pendidikan. *In Seminar Kebangsaan Pengurusan Pendidikan (PKPGB2008), 16 Oktober 2008, Universiti Tun Hussein Onn Malaysia.*
- Slavin, R. (1987). A theory of school and classroom organization. *Educational Psychologist, Vol. 22*, pp. 89-108.
- Slavin, R. (1994). A theory of school and classroom organization. Dalam R. Slavin, (Ed.), *School and Classroom Organization*. Hillsdale, NJ: Erlbaum
- Slocum, J.W., & Hellriegel, D. (2007). *Fundamentals of Organizational Behavior*. USA: Thomson South Western.
- Smith, P.C., Kendala, L.M., & Hullin, C.L. (1969). *The measurement of job satisfaction in work and retirement. A strategy for the study of attitudes*. Chicago, Illinois: Rand Mc Nally and Company.
- Somekh, B., & Lewin, C. (2007). *Research Methods and Social Sciences*. Sage Publications.
- Sriyati, S. (Ed.). (2009). *Analisis Buku National Science Educational Standards (BAB III, IV DAN V)*. Bandung: Program Pendidikan IPA Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia.
- Starcher, S. L. (2006). The relationship between leadership practices and student achievement. *Dissertation Abstracts International, Vol. 67(Iss. 11)*.
- Steers, R.M., & Porter, L.W. (1983). *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Stone, A.G., Russell, R.F., & Patterson, K. (2003). Transformasional versus servant leadership – a difference in leader focus. *Servant Leadership Roundtable- Oktober 2003*.
- Sufean Hussin. (2005). *Pentadbiran Dalam Pembangunan Pendidikan: Siri Panduan Guru*. Pahang, Malaysia: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Sugiyono. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Sukadi. (2001). *Guru Powerfull Guru Masa Depan*. Bandung: Kholbu.
- Sumintono, B., dan Widhiarso, W. (2013). *Aplikasi Model Rasch untuk Kajian Ilmu-Ilmu Sosial*. Cimahi, Indonesia: Trim Komunikata Publishing House.
- Suryo, S.B. (1997). *Proses Belajar Mengajar di Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Suryosubroto, B. (2002). *Proses Belajar Mengajar Di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Syarifuddin. (2007). *Hubungan Antara Strategi Manajemen Konflik Organisasi Oleh Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, Insentif Guru, Dan Motivasi Berprestasi Guru Dengan Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Di Sulawesi Selatan*. Unpublished Dissertation, Universitas Negeri Malang, Indonesia.
- Tafri Mohd Amin. (2010). *Amalan kepemimpinan transformasional pengetua dan keupayaan kepemimpinan guru sekolah menengah di Pahang*. Tesis Sarjana. Universiti Malaya.
- Tatum, D.S. (2000). Rasch analysis: An introduction to objective measurement. *Laboratory Medicine, Vol. 31, No. 5*, pp. 272-274.
- Taylor-Powell, E., & Renner, M. (2003). Analyzing Qualitative Data. *Program Development and Evaluation, University of Wisconsin-Extension Cooperative Extension, Madison-Wisconsin, G3658-12*, pp. 1-12.
- The Wallace Foundation. (2012). *The School Principal as Leader: Guiding Schools to Better Teaching and Learning. Paper represent the collective efforts of program, research and evaluation, communications and editorial staff members at Wallace. James Harvey & Associates, Seattle, Washington*.
- Thoonan, E. E. J., Slegers, P. J. C., Oort, F. J., Peetsma, T. T. D., & Geijsel, F. P. (2011). Hoe to improve teaching practices: The role of teacher motivation, organizational factors and leadership practices. *Educational Administration Quarterly, Vol. 47(Iss. 3)*, pp. 496-536.
- Tickle, E.L., Brownlee, J., & Nailon, D. (2005). Personal epistemological beliefs and transformational leadership behaviors. *Journal of Management Development, Vol. 24*, pp. 706-720.
- Tichy, M. & Devanna, M. (1986). *The Transformational Leader*. New York: John Willey.
- Tilaar, H. A. R. (2006). *Standarisasi Pendidikan Nasional: Suatu tinjauan Kritis*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Trochim, W. M. K. (2006). *Nonprobability Sampling*. Retrieved February 6, 2012, from <http://www.socialresearchmethods.net/kb/samponn.php>
- Tuckman, B.W. (1998). *Conducting Educational Research*. (3rd Ed.). New York: Harcourt Brace Jovanovich, Inc.
- Turner, H.C. (2007). *Predictors of Teachers' Job Satisfaction in Urban Middle Schools*. Unpublished Dissertation. Chapel Hill, University of North Carolina.

- Ubben, G.C. & Hughes, L.W. (1992). *The Principal: creative leadership for Effective Schools*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- UNESCO. (2003). Learning To Live Together: Have We Failed? A summary of the ideas and contributions arising from the Foktv-Sixth Session Of Unesco's. *International Conference On Education Geneva, 5-8 September 2001*. International Bureau Of Education.
- UNESCO. (2005). *Learning To Do (Values for Learning and Working Together in a Globalized World): An Integrated Approach to Incorporating Values Education in Technical and Vocational Education and Training*. Manila: Asia-Facific Network for International Education and Values Education.
- Uno, H.B. (2008). *Perencanaan Pembelajaran (Cet. III)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- UURI. (2003). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tentang Sistem Pendidikan Nasional. Jakarta: BP. Dharma Bhakti.
- Vacha-Haase, T. & Nilsson, J. (1998). Statistical significance reporting: Current trends and uses in MECD. *Measurement and Evaluation in Counseling & Development, Vol. 31(Iss. 1)*, pp. 46-57.
- Vang, M. (2008). *Effects of Student Achievement on the Job Satisfaction of Public Elementary School Principals*. Unpublished Dissertation, California State University, Fresno.
- Wahjono, S.I. (2010). *Perilaku Organisasi. Edisi Pertama*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Wahyudi, & Treagust, D. F. (2004). An Investigation of Science Teaching Practices in Indonesian Rural Secondary Schools. *Research in Science Education, Vol. 34(Iss. 4)*, pp. 455-474.
- Wallen, N.E., & Fraenkel, J.R. (2000). *How to Design and Evaluate Research in Education* (4th ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Walsh, M. (2003). Teaching Qualitative Analysis Using QSR NVivo. *The Qualitative Report, Vol. 8, No. 2*, pp. 251-256.
- Washington, A.D. (2003). *Formal Evaluation of Teacher: An Examination of the Relationship Between Teacher Performance and Student Achievement*. Unpublished Dissertation, University of South Carolina.
- Wikipedia. (2009). Nonprobability sampling. Retrieved February 6, 2012, from http://en.wikipedia.org/wiki/Nonprobability_sampling
- Wilson, K. (1982). An Effective School Principal. *Educational Leadership, Vol 39 (Iss. 5)*, pp. 357-361.

- Winataputra, U. (2004). *Strategi Belajar Mengajar*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Wittrock, M.C. (1979). Applications for Cognitive Psychology to Education and Training. In *Cognitive and Affective Learning Strategies*, edited by H.F. O'Neil, Jr. and C.D. Spielberger. New York: Academic Press.
- Woo Yoke Ling. (2007). *Kepuasan kerja guru-guru aliran pendidikan teknikal dan vokasional di sekolah-sekolah menengah teknik di negeri Johor Darul Takzim*. Tesis Sarjana. Universiti Teknologi Malaysia.
- Wright, B.D., & Masters, G.N. (1982). *Rating Scale Analysis: Rasch Measurement*. Chicago: MESA Press.
- Wright, R. (2004). *A short history of progress*. Toronto, ON: House of Anansi Press.
- Yalow, E.S., & Popham, W.J. (1983). Content Validity at the Crossroads. *Educational Researcher*, Vol. 12 No. 8, pp.10-21.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research Design and Methods*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Yin, R. K. (2008). *Studi Kasus: Desain dan Metode*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Ylimakia, R.M., Jacobson, S.L., & Drysdale, L. (2007). Making a Difference in Challenging, High-Poverty Schools: Successful principals in the USA, England, and Australia. *School Effectiveness and School Improvement*, Vol. 18, No. 4, pp. 361 – 381.
- Young, D. E. (2007). Effective leadership characteristics for student performance as perceived by high performing Texas high school principals: A delphi study. *Dissertation Abstracts International* 68(06). (UMI No. 3270850).
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, Vol. 15, No. 2, pp. 251-289.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. (5th ed.). Upper Saddle, New Jersey: Prentice Hall.
- Yuliyani, H. (2010). *Hubungan Antara Pengalaman Mengajar dan Motivasi Mengajar dengan Kompetensi Guru Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan Di Sekolah Menengah Pertama Di Kabupaten Karanganyar*. Unpublished Tesis Sarjana, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Sebelas Maret, Surakarta.

- Zawawi Jahaya. (1999). Kepemimpinan transformasional dan kegemilangan sekolah. *Jurnal Pengurusan Dan Kepemimpinan, Penerbitan Institut Aminuddin Baki Dan Kementerian Pendidikan Malaysia*, pp. 79-97.
- Zhu, W., Irene, K.H.C., & William, D. S. (2005). CEO Transformational Leadership and organizational outcomes : The Mediating Role of Human-Capital-Enhancing Human Resource Management. *The Leadership Quartely, Vol. 16*, pp. 39-52.
- Zulfikar, T. (2009). The Making of Indonesian Education: An overview on Empowering Indonesian Teachers. *Journal of Indonesian Social Sciences and Humanities, Vol. 2*, pp. 13–39.