

**HUBUNGAN ANTARA AMALAN KEPIMPINAN TRANSFORMASI PEGAWAI
PELAJARAN DAERAH DENGAN KETEGANGAN KERJA GURU BESAR**

SUHAILAH BINTI MOHD YATIM

UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA

**HUBUNGAN ANTARA AMALAN KEPIMPINAN TRANSFORMASI PEGAWAI
PELAJARAN DAERAH DENGAN KETEGANGAN KERJA GURU BESAR**

SUHAILAH BINTI MOHD YATIM

**Tesis ini diserahkan untuk memenuhi
keperluan bagi ijazah Sarjana Pengurusan Dan Pentadbiran**

**Fakulti Pendidikan
Universiti Teknologi Malaysia**

OKTOBER 2013

Kepada suami dan anak-anak, doa restu, empati dan pengorbanan semua telah memantapkan semangat dan kekuatan diri dalam mengharungi arus cabaran untuk menyiapkan kajian dan penulisan tesis ini hingga selesai.

Terima kasih.

PENGHARGAAN

Dengan Nama Allah Yang Maha Pemurah Lagi Maha Mengasihani

Saya memanjatkan ucapan syukur kepada Allah SWT di atas limpah kurnia dan keizinan-Nya sehingga saya berjaya menjalankan kajian ini dari peringkat awal hingga akhir.

Saya mengucapkan ribuan terima kasih dan terhutang budi kepada Dr Lokman Bin Mohd Tahir, penyelia kajian yang sentiasa membimbing, memberi tunjuk ajar dan buah fikiran serta nasihat yang konstruktif.

Tidak lupa ucapan terima kasih kepada para pensyarah, Pegawai Pelajaran Daerah Batu Pahat dan rakan-rakan Pesisir Muar yang memberi idea serta sokongan semasa perancangan awal untuk menjalankan penyelidikan ini.

Ucapan terima kasih juga ditujukan kepada semua guru besar yang terlibat dengan kajian, rakan-rakan sejawat dan seterusnya semua individu yang memberi bantuan dan sokongan bagi merealisasikan penyelidikan ini.

ABSTRAK

Kepimpinan yang baik terjadi apabila pemimpin dapat menjalankan salah satu atau kombinasi daripada ciri-ciri kepemimpinan transformasi. Kurangnya penekanan terhadap ciri-ciri ini boleh mempengaruhi ketegangan kerja dalam kalangan orang bawahannya. Penyelidikan ini dijalankan bertujuan untuk mengenal pasti perkaitan antara kepemimpinan transformasi Pegawai Pelajaran Daerah dengan ketegangan kerja guru besar di daerah Batu Pahat. Secara khususnya, penyelidikan ini direka bentuk bagi menjawab enam objektif kajian utama iaitu mengenal pasti persepsi guru besar terhadap empat dimensi kepemimpinan transformasi Pegawai Pelajaran Daerah; mengenal pasti persepsi guru besar terhadap empat faktor ketegangan kerja; mengenal pasti ketegangan kerja yang dialami oleh guru besar; mengenal pasti sama ada terdapat hubungan yang signifikan di antara empat dimensi kepemimpinan transformasi dengan empat faktor ketegangan kerja dalam kalangan guru besar dan mengenal pasti perbezaan antara faktor-faktor demografi dengan ketegangan kerja guru besar serta menentukan peramal yang signifikan terhadap ketegangan kerja guru besar. Responden penyelidikan ini terdiri daripada 144 orang guru besar di daerah Batu Pahat. Hasil kajian mendapati bahawa Pegawai Pelajaran Daerah dinilai sebagai seorang pemimpin yang mengamalkan kepemimpinan transformasi dalam melaksanakan tugas, namun Pegawai Pelajaran Daerah juga dinilai sebagai masih kurang prihatin terhadap memotivasi guru besar.

ABSTRACT

Good leadership occurs when leaders can run one or combination of transformational leadership characteristics. The lack of emphasis on these characteristics can influence tension in the work of the subordinates. This research was conducted in order to identify the relationship between transformational leadership of District Education Officer tension teachers work in Batu Pahat. In particular, this research is designed to answer six key research objective of identifying great teachers perceptions of four dimensions of transformational leadership of District Education Officer, identify teachers' perception of the four factors of work stress, identify job strain experienced by teachers, identify whether there is a significant relationship between the four dimensions of transformational leadership with the four factors of work stress among teachers and to identify the differences between demographic factors with job strain teachers and to determine significant predictors of job strain teachers. Respondents of this research consists of 144 headmasters in Batu Pahat. The study found that the District Education Officer evaluated as a leader who practice transformational leadership in the task, but also the District Education Officers are evaluated as less concerned about motivating teachers.

KANDUNGAN

BAB	TAJUK	MUKA SURAT
	PERAKUAN	ii
	DEDIKASI	iii
	PENGHARGAAN	iv
	ABSTRAK	v
	<i>ABSTRACT</i>	vi
	KANDUNGAN	vii
	SENARAI JADUAL	xii
	SENARAI RAJAH	xiv
	SENARAI SINGKATAN	xv
	SENARAI LAMPIRAN	xvi

1	PENGENALAN	1
1.1	Pendahuluan	1
1.2.	Latar Belakang Kajian	3
1.3	Pernyataan Masalah	6
1.4	Objektif Kajian	9
1.5	Peroalan Kajian	10
1.6	Kerangka Teori	11
1.7	Kerangka Kajian	13
1.8	Kepentingan Kajian	14
1.9	Definisi Operasional	16
1.9.1	Kepimpinan	16
1.9.2	Kepimpinan Transformasi	16
1.9.3	Ketegangan	17
1.9.4	Ketegangan Kerja	17
1.9.5	Organisasi	17
1.10	Definisi Bagi Empat Dimensi Kepimpinan Transformasi	18
1.10.1	Karisma	18
1.10.2	Inspirasi Motivasi	18
1.10.3	Rangsangan Intelek	18
1.10.4	Pertimbangan Individu	19
1.11	Definisi Bagi Faktor-Faktor Ketegangan Kerja	19
1.11.1	Signifikan Kerja	19
1.11.2	Beban Kerja	19
1.11.3	Interpersonal	20
1.11.4	Perubahan Dalam Pendidikan	20
1.12	Rumusan	20

2	SOROTAN KAJIAN	21
2.1	Pengenalan	21
2.2	Definisi Dan Konsep Kepimpinan	21
2.3	Teori-Teori Kepimpinan	22
2.4	Teori Kepimpinan Transformasi	24
2.5	Dimensi Kepimpinan Transformasi	28
2.5.1	Karisma	29
2.5.2	Inspirasi Motivasi	29
2.5.3	Rangsangan Intelek	30
2.5.4	Pertimbangan Individu	30
2.6	Perspektif Kepimpinan Transformasi	30
2.6.1	Model Kepimpinan Transformasi Menurut Bennis dan Nanus (1985)	31
2.6.2	Model Kepimpinan Transformasi Menurut Tichy dan DeVanna (1990)	33
2.6.3	Model Kepimpinan Transformasi Menurut Kouzes dan Posneer (2003)	34
2.7	Kajian-Kajian Kepimpinan Transformasi	38
2.7.1	Kajian Dalam Negara	38
2.7.2	Kajian Luar Negara	44
2.8	Definisi Dan Konsep Ketegangan Kerja	45
2.9	Kajian-Kajian Ketegangan Kerja	46
2.9.1	Kajian Dalam Negara	46
2.9.2	Kajian Luar Negara	49
2.10	Kajian-Kajian Yang Mengaitkan Kepimpinan Transformasi Dengan Ketegangan Kerja	49
2.10.1	Kajian Dalam Negara	49
2.10.2	Kajian Luar Negara	50
2.11	Rumusan	51

3	METODOLOGI	52
3.1	Pengenalan	52
3.2	Reka Bentuk Kajian	52
3.3	Populasi	53
3.4	Persampelan	53
3.5	Instrumen Kajian	53
3.5.1	Bahagian I	54
3.5.2	Bahagian II	55
3.5.3	Bahagian III	56
3.5.4	Prosedur Bagi Kesahan Kandungan dan Kebolehpercayaan	58
3.6	Kajian rintis	61
3.7	Prosedur Kajian	64
3.7.1	Prosedur Mentadbir Soal Selidik	64
3.7.2	Prosedur Menganalisis Data	65
3.8	Rumusan	69
4	ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA	70
4.1	Pengenalan	70
4.2	Analisis Deskriptif: Maklumat Demografi Peribadi	70
4.3	Analisis Deskriptif: Persepsi Terhadap Dimensi-Dimensi Kepimpinan Transformasi	72
4.4	Analisis Deskriptif: Persepsi Terhadap Faktor-Faktor Ketegangan Kerja	74
4.5	Analisis Deskriptif: Faktor-Faktor Dan Ketegangan Kerja Guru Besar	76
4.6	Hubungan Di Antara Dimensi-Dimensi Kepimpinan Transformasi Dengan Faktor-Faktor Ketegangan Kerja	78
4.7	Analisis Inferensi: Perbezaan Ketegangan Kerja Guru Besar	

Berdasarkan Pengalaman Bertugas dan Gred Sekolah	80
4.8 Analisis Regrasi Pelbagai Kaedah Stepwise	82
4.9 Rumusan	83
5 RUMUSAN, PERBINCANGAN DAN CADANGAN	84
5.1 Pengenalan	84
5.2 Rumusan Kajian	84
5.3 Perbincangan Dapatan Kajian	86
5.3.1 Dimensi Kepimpinan Transformasi Yang Kerap Diamalkan Oleh Pegawai Pelajaran Daerah Mengikut Persepsi Guru Besar	87
5.3.2 Faktor-Faktor Yang Menyebabkan Ketegangan Kerja Dalam Kalangan Guru Besar	92
5.3.3 Ketegangan Kerja Yang Dialami Oleh Guru Besar	94
5.3.4 Hubungan Antara Empat Dimensi Kepimpinan Transformasi Pegawai Pelajaran Daerah Dengan Empat Faktor Ketegangan Kerja Dalam Kalangan Guru Besar	95
5.3.5 Perbezaan Antara Faktor-Faktor Demografi Dengan Ketegangan Kerja Guru Besar	97
5.3.6 Peramal Yang Signifikan Terhadap Ketegangan Guru Besar	98
5.4 Implikasi Dan Cadangan	99
5.5 Cadangan Untuk Kajian Lanjutan	99
5.6 Kesimpulan	102
5.7 Penutup	104
RUJUKAN	106
Lampiran A – D	114-117

SENARAI JADUAL

NO. JADUAL	TAJUK	MUKA SURAT
3.1	Skor komposit soal selidik	55
3.2	Skala pemeringkatan persetujuan terhadap item-item soal selidik bahagian II	56
3.3	Skor komposit soal selidik bahagian III	57
3.4	Skala pemeringkatan ketegangan kerja	58
3.5	Klasifikasi kebolehpercayaan instrumen berdasarkan nilai alfa	60
3.6	Analisis ringkas bagi soal selidik (N=5)	60
3.7	Nilai alfa berdasarkan bahagian dalam soal selidik (N=30)	62
3.8	Nilai alfa berdasarkan dimensi kepimpinan transformasi (N=30)	63
3.9	Nilai alfa berdasarkan faktor ketegangan kerja (N=30)	63
3.10	Skala pemeringkatan persetujuan bagi dimensi kepimpinan transformasi	66
3.11	Skala pemeringkatan ketegangan kerja guru besar	68
4.1	Maklumat Demografi Peribadi (N=144)	71

4.2	Analisis deskriptif persepsi guru besar terhadap dimensi-dimensi kepemimpinan transformasi PPD (N=144)	73
4.3	Analisis deskriptif persepsi guru besar terhadap faktor ketegangan kerja (N=144)	75
4.4	Analisis deskriptif faktor dan tahap ketegangan kerja guru besar (N=144)	77
4.5	Nilai koefisien Korelasi Pearson bagi soal selidik (N=144)	78
4.6	Matriks korelasi: Hubungan dimensi kepemimpinan transformasi ppd dengan faktor ketegangan kerja guru besar	79
4.7	ANOVA ketegangan kerja guru besar berdasarkan pengalaman bertugas, gred sekolah, umur dan kursus dihadiri	80
4.8	Analisis regresi <i>stepwise</i> bagi faktor ketegangan kerja guru besar	82

SENARAI RAJAH

NO. RAJAH	TAJUK	MUKA SURAT
1.1	Kerangka teori	13
1.2	Kerangka konseptual kajian	14
2.1	Model Kepimpinan Transformasi menurut Bass dan Avolio (1994)	28

SENARAI SINGKATAN

PPD - Pegawai Pelajaran Daerah

SENARAI LAMPIRAN

LAMPIRAN	TAJUK	MUKA SURAT
A	Borang soal selidik	114
B	Surat Kebenaran Bahagian Perancangan Dan Penyelidikan Dasar Pendidikan	115
C	Surat Kebenaran Jabatan Pelajaran Johor	116
D	Dapatan kajian	117

BAB 1

PENGENALAN

1.1 Pendahuluan

Pemimpin merupakan agen perubahan dalam sesebuah organisasi (Conger & Kanungo, 1988). Selain menyatupadukan keseluruhan organisasi untuk mencapai wawasan organisasi, pemimpin turut berperanan merangka serta menjalankan pelan pembangunan (Muhyiddin, 2012). Malahan peranannya meliputi tugas menyediakan persekitaran yang mempunyai kolaborasi antara ahli-ahlinya bagi mencapai matlamat wawasan ataupun pembaharuan dalam organisasi (Abd.Aziz, 2000). Fungsi dan kepentingan seorang pemimpin tidak boleh diperkecilkan kerana mereka merupakan aspek penting dalam menentukan keberkesanan pengurusan organisasi (Ainon, 2003). Justeru, pemimpin yang berkesan merupakan nadi dalam organisasi untuk mencapai sesuatu matlamat dan wawasan organisasi.

Kepimpinan adalah satu konsep yang rumit dan kompleks kerana kepimpinan tidak terikat dengan penghasilan dan pengekalan arahan tetapi menghasilkan perubahan (Abdul Ghani, 2008). Sejak dahulu lagi individu yang dikenali sebagai pemimpin didapati berjaya mencipta perubahan dalam pelbagai cara dengan tujuan mempengaruhi orang lain dan melaksanakan sesuatu (Abd.Aziz, 2000). Oleh itu, kepimpinan menjadi topik yang penting dalam pengurusan, organisasi dan pendidikan. Selain itu, kepimpinan boleh dirujuk sebagai satu proses pengaruh yang melibatkan interpretasi kejadian kepada pengikut, pilihan objektif-objektif bagi kumpulan atau organisasi, aktiviti-aktiviti kerja organisasi bagi menyempurnakan objektif, memotivasikan pengikut bagi mencapai objektif, memberi sokongan dan

mempertahankan kerjasama sepasukan serta memberi sokongan serta kerjasama tidak berbelah bahagi daripada mereka yang di luar daripada kumpulan atau organisasi (Abdul Ghani, 2008).

Bagi kepimpinan pendidikan, sejak awal tahun 70-an lagi para pengkaji dalam bidang ini merintis jalan bagi mengkaji tugas-tugas harian yang dilakukan oleh pemimpin pendidikan dengan menggunakan pendekatan pemerhatian berstruktur (Mohammed Zohir, 2008). Kajian-kajian ini bertujuan memberi ulasan terperinci mengenai apa yang sering dilakukan oleh pemimpin pendidikan. Dewasa ini, segala senario yang ketara terpampang di hadapan kita, maka tentulah sukar untuk menafikan betapa kepimpinan pendidikan mempunyai beban tanggungjawab yang paling kritikal demi menyediakan bakal pewaris kepimpinan negara alaf akan datang (Che Ku Alam, 2008). Kita juga tidak meragui kecemerlangan para pemimpin pendidikan menjalankan tanggungjawab mereka seperti yang telah terbukti untuk sekian lama tetapi senario yang bakal kita depan merupakan senario dan realiti-realiti baru yang menuntut pula kaedah, pendekatan dan penyelesaian cara baru (Zawawi, 2006). Oleh yang demikian, kepentingan seorang pemimpin dalam aktiviti secara kumpulan adalah untuk memastikan aktiviti yang dilaksanakan tidak lari daripada apa yang dirancangan (Sabri, 2004). Namun begitu, ketegangan kerja dalam organisasi pendidikan merupakan satu yang sukar dielakkan walaupun segala perancangan telah dibuat dengan rapi.

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, 2008). Kepimpinan yang berkesan adalah asas kepada penambahbaikan sekolah yang berterusan (Sisum & Muhammad Memon, 2003). Kepimpinan sekolah merupakan pihak yang bertanggungjawab merealisasikan matlamat pembangunan sekolah iaitu ke arah mewujudkan sekolah yang cemerlang secara holistik. Dalam hal ini, guru besar merupakan individu yang berperanan sebagai *key player* dalam usaha penambahbaikan sekolah serta melestarikannya (Webber, 1991).

Dalam konteks sekolah, ketegangan kerja merupakan “asam garam” yang harus dirasakan oleh guru besar. Kebanyakan pihak pengurusan berpendapat ketegangan kerja yang berlaku membawa tafsiran serta gambaran yang tidak baik dan mengancam perjalanan sesebuah organisasi (Zaidah, 2010). Walau bagaimanapun, terdapat juga golongan yang melihat ketegangan kerja sebagai suatu kesempatan bagi pemimpin untuk membetulkan keadaan (Rus Ayunita, 2001). Ketegangan kerja sebenarnya wujud dalam kehidupan manusia sama ada dalam institusi formal atau tidak formal. Suasana yang tidak sihat akan wujud apabila adanya ketegangan kerja dalam kalangan guru besar. Suasana yang tidak harmoni ini menghasilkan suatu pasukan kerja yang tidak berkesan ke arah pencapaian misi dan visi sekolah dan menjejaskan perjalanan, pertumbuhan serta produktiviti sekolah (Zaidah, 2010).

Justeru itu, Pegawai Pelajaran Daerah selaku ketua bagi guru besar harus peka dan dapat mengenal pasti dengan segera kemungkinan wujudnya ketegangan kerja di kalangan guru besar serta cuba menyelesaikannya dengan segera agar agenda pendidikan dapat dilaksanakan dengan berkesan sekali gus mengelakkan guru besar mengambil sikap “enau dalam belukar melepaskan pucuk masing-masing” yang mengakibatkan matlamat Pejabat Pelajaran Daerah yang telah ditetapkan tidak dapat dicapai sepenuhnya (Muniandy, 2007). Pendek kata, Pejabat Pelajaran Daerah memerlukan perubahan. Dalam usaha melakukan perubahan tersebut, Pejabat Pelajaran Daerah memerlukan ciri-ciri kepimpinan transformasi dalam diri Pegawai Pelajaran Daerah. Oleh itu, kajian ini dilaksanakan untuk melihat sama ada terdapat perkaitan antara dimensi kepimpinan transformasi Pegawai Pelajaran Daerah dengan ketegangan kerja guru besar dengan merujuk kepada Teori Burns (1978).

1.2 Latar Belakang Kajian

Konsep kepimpinan transformasi bukanlah sesuatu perkara baru terutamanya dalam kalangan institusi berkaitan industri di luar negara. Menurut Ahmed & Sadiq (2008), kepimpinan transformasi sebenarnya telah lama berlaku di mana-mana organisasi yang berusaha menuju kepada kecemerlangan. Bagi memastikan

sesebuah organisasi kekal relevan dan bersaing, kepimpinan berkesan adalah begitu signifikan. Kepimpinan transformasi dalam konteks industri dan pengurusan dilihat memainkan peranan yang penting dalam meningkatkan keberkesanan dan kejayaan organisasi tersebut. Oleh itu, organisasi Pejabat Pelajaran Daerah seharusnya mengadaptasi konsep yang sama memandangkan Pegawai Pelajaran Daerah mempunyai tanggungjawab dan peranan yang amat penting dalam melahirkan modal insan yang berilmu pengetahuan atau *knowledge-based* dan mampu berdaya saing serta mempunyai kemahiran yang tinggi (Suseela,2008).

Kebanyakan penulis bidang pendidikan percaya bahawa sesebuah organisasi perlu berubah sekiranya ingin kekal cemerlang dan bersaing di dalam abad ke-21 ini (Collinsin 2008; Fullan 2002; Senge 2000). Ini bertepatan dengan kajian-kajian yang telah dijalankan di luar negara yang menunjukkan bahawa organisasi yang cemerlang dipimpin oleh pemimpin yang mengamalkan kepimpinan transformasi. Konsep kepimpinan transformasi telah ditemui sesuai untuk menghadapi cabaran-cabaran semasa kerana gaya kepimpinan ini berpotensi untuk membina komitmen yang tinggi dalam kalangan orang bawahan dan mempertingkatkan keupayaan prestasi bekerja serta memberi respons yang produktif kepada agenda yang telah dirancang (Leithwood, 1992).

Pegawai Pelajaran Daerah merupakan orang yang paling penting dan berpengaruh dalam sesebuah Pejabat Pelajaran Daerah kerana mereka bertanggungjawab kepada segala aktiviti yang berlaku di sekolah-sekolah dalam daerahnya (Mohd Nor, 2012). Beliau juga menyatakan bahawa kepimpinan Pegawai Pelajaran Daerah memberi kesan kepada iklim sekolah dan komitmen dalam kalangan guru-guru khususnya pihak pentadbir.

Guru besar pula merupakan pengurus dan pemimpin di sekolah yang memerlukan komitmen yang tinggi kerana fungsi sekolah hari ini adalah amat besar dan mencabar. Oleh itu, keberkesanan dan kejayaan sesebuah sekolah sering dikaitkan dengan kepimpinan guru besar (Sweeney, 1982). Di samping itu, guru besar merupakan orang yang paling penting dan berpengaruh dalam sesebuah sekolah kerana mereka bertanggungjawab kepada segala aktiviti yang berlaku

di sekolahnya. Kawalan kehidupan seharian sekolah terletak di bahu guru besar (Noran Fauziah, 1992).

Seterusnya, ketegangan kerja merupakan satu pengalaman yang lumrah dalam kehidupan manusia. Setiap manusia tidak dapat lari daripada ketegangan kerja yang boleh berpunca daripada peristiwa-peristiwa dalam kehidupan sama ada dalam bentuk fizikal, sosial dan psikologikal (Wirdawati, 2008). Kesan ketegangan kerja ke atas seseorang individu banyak bergantung kepada ciri-ciri dan sikap individu itu bagaimana untuk mengatasinya (Mohamad Zaid, 2008). Fontana (1989), memberi definisi ketegangan kerja sebagai permintaan yang dibuat ke atas keupayaan penyesuaian minda dan badan seterusnya menjelaskan sekiranya keupayaan seseorang itu dapat menangani permintaan itu, maka ketegangan kerja tersebut akan mendatangkan kesan yang positif. Gold dan Roth (1993), menggambarkan status profesion perguruan masa kini dianggap mempunyai tiga keadaan negatif iaitu keadaan ketegangan kerja, moral guru yang rendah dan perletakan jawatan. Kajian yang dijalankan oleh Otto (1986) di University of New South Wales, Australia telah mendapati bahawa ketegangan kerja dalam kalangan guru sekolah rendah lebih dipengaruhi oleh faktor lokasi iaitu sama ada kedudukan di kawasan bandar atau luar bandar. Ketegangan kerja juga penyebab berlakunya pelbagai penyakit kronik seperti lemah jantung, darah tinggi, barah, kencing manis dan sebagainya (Pahrol, 2012). Beliau juga menjelaskan bahawa terdapat kajian yang menunjukkan bahawa lebih ramai manusia mati akibat sakit jantung dan darah tinggi yang berpunca daripada ketegangan kerja berbanding yang terkorban dalam dua perang dunia. Terbukti, 'perang' dalam diri manusia jauh lebih hebat dan dahsyat daripada perang bersenjata (Pahrol, 2012). Seterusnya, ketegangan kerja juga merupakan aspek penting implikasi kepimpinan kerana peranan pemimpin sering dinilai berasaskan sejauh mana orang yang bekerja di bawahnya selesai dengan cara mereka diurus (Glibe & Magerison, 1976). Menurut Locke (1976), ketegangan kerja boleh memberi akibat kepada ketidakhadiran, berhenti kerja, kelewatan, cepat meninggalkan tempat kerja dan berlengah-lengah pada waktu rehat.

Mengikut gagasan Teori Kepimpinan Transformasi, walaupun keperluan peringkat rendah sudah dipenuhi tetapi tidak membawa kesan optimum. Teori ini

mengandaikan apabila keperluan peringkat tinggi dapat dipenuhi, orang bawahan akan melaksanakan kerja dengan penuh kegembiraan dan kepuasan. Apabila seseorang bekerja dengan penuh kepuasan, keberkesanan hasilnya lebih ketara berbanding dengan orang yang bekerja kerana keperluan fisiologi dan keselamatan. Teori Kepimpinan Transformasi juga membuat hipotesis bahawa pemimpin yang berjaya mengenal pasti keperluan peringkat tinggi orang bawahannya dan berusaha memenuhkannya akan dapat melakukan perubahan sikap serta tingkah laku orang bawahan hingga menjadikan orang bawahan menggemari pemimpinnya (Bass, 1985).

Kejayaan organisasi sekolah dan kepimpinan Pegawai Pelajaran Daerah adalah berkait rapat. Komitmen guru besar kepada Pejabat Pelajaran Daerah adalah bergantung kepada interaksi positif antara Pegawai Pelajaran Daerah dan guru besar. Dalam konteks pendidikan, ketegangan kerja sememangnya sukar untuk dielakkan. Namun begitu, kepimpinan yang sesuai akan dapat mengurangkan ketegangan kerja guru khususnya guru besar. Secara sedar ataupun tidak, diakui ataupun dinafikan, apa yang didahagakan oleh kepimpinan pendidikan ialah satu ‘transformasi pemimpin’ yang mampu mencorak kepimpinannya agar bertimbang rasa dan melahirkan orang bawahan yang iltizam. Natijahnya akan memakmurkan dunia pendidikan dengan kebaikan dan akhirnya seluruh negara mendapat manfaat daripada kepimpinan tersebut (Suseela, 2008).

1.3 Pernyataan Masalah

Tuntutan-tuntutan perubahan yang perlu ditangani oleh organisasi pendidikan dan agenda reformasi pendidikan yang berfokuskan penambahbaikan organisasi memerlukan anjakan paradigma dalam kepimpinan (Cheng, 2005). Kebanyakan kajian literatur pendidikan menyarankan kepimpinan transformasi sebagai satu bentuk kepimpinan yang sesuai dan relevan dengan cabaran-cabaran semasa. Kepimpinan transformasi mempunyai potensi dalam membina komitmen guru besar untuk berhadapan dengan agenda reformasi serta membangunkan kapasiti yang diperlukan oleh guru besar dengan memberi respons positif terhadap agenda

pendidikan. Kepimpinan transformasi juga dilihat lebih sensitif dan peka kepada pembelajaran organisasi, pembinaan visi bersama dan perkongsian kepimpinan. Perkara-perkara tersebut merupakan elemen-elemen penting dalam membentuk kecemerlangan organisasi pada masa kini (Barnett, McCormick & Connors, 2001).

Perubahan juga menyebabkan pemimpin menghadapi cabaran yang lebih besar yang memerlukan mereka agar sentiasa peka, kreatif dan inovatif dalam menangani pelbagai masalah pengurusan harian. Lantaran itu, pemimpin terpaksa menekan orang bawahan agar berkhidmat dengan lebih giat lagi bagi meningkatkan tahap pencapaian organisasi (Muniandy, 2007). Justeru, suasana begini mengakibatkan ketegangan kerja orang bawahan meningkat pada tahap yang serius.

Ramai pengkaji percaya bahawa organisasi yang berjaya dalam mengurus perubahan merupakan organisasi yang berjaya memupuk komitmen dan berfikiran positif serta cekal dalam menghadapi cabaran pada semua peringkat. Organisasi yang dipimpin oleh pemimpin yang mengamalkan kepimpinan transformasi pula dikatakan berupaya memulakan proses transformasi dan melestarikan usaha-usaha ke arah perubahan yang dilakukan. Oleh yang demikian, kepimpinan transformasi ini dilihat berupaya memudahkan perubahan pendidikan (Leithwood & Jantzi, 2000). Dapatan kajian Silins dan Mulford (2002) juga menunjukkan bahawa organisasi yang mempunyai tahap kepimpinan yang tinggi mampu menerajui organisasi ke arah kecemerlangan.

Dalam konteks kajian yang dijalankan ke atas Pegawai Pelajaran Daerah, amalan kepimpinan transformasi Pegawai Pelajaran Daerah dilihat berupaya mengurangkan ketegangan kerja guru besar dan melonjak kecemerlangan Pejabat Pelajaran Daerah menerusi lonjakan saujana daripada aspek modal insan dan kepimpinan seperti yang dihasratkan. Kepimpinan organisasi pendidikan yang diterajui oleh individu yang mempunyai kredibiliti dan cemerlang serta memiliki kemahiran interpersonal mampu mengoptimumkan tanggungjawab mereka untuk memaju dan membangunkan organisasi secara keseluruhan. Kursus kepimpinan dan taklimat yang diberikan kepada Pegawai Pelajaran Daerah seharusnya menjadi

pemangkin kepada matlamat pembaikan dan kecemerlangan Pejabat Pelajaran Daerah (Institut Aminuddin Baki, 2011).

Walau bagaimanapun, dalam konteks pendidikan di negara ini, aspek kepimpinan pihak atasan pendidikan dan kaitannya dengan ketegangan kerja masih belum dibincangkan secara meluas. Masih terdapat kesamaran terhadap tahap dan bagaimana pemimpin atasan pendidikan di Malaysia memainkan peranan mereka dalam menyokong dan mengambil bahagian untuk penambahbaikan amalan transformasi dalam organisasi pendidikan terutama dengan memberi sokongan kepada perkembangan profesional guru-guru di sekolah (Suseela, 2008). Beliau juga menyatakan bahawa kebanyakan pemimpin atasan pendidikan mengharapkan guru-guru menghasilkan idea-idea baru sedangkan mereka sendiri tidak terlibat dalam proses pembelajaran (Suseela, 2008).

Seterusnya, Mohamad Nizam (2009) mengulas bahawa cabaran kepimpinan sekolah dewasa ini sangat banyak. Tambahan pula dengan perubahan dasar yang dibuat oleh Kementerian Pelajaran dan Jabatan Pelajaran serta kerja-kerja perkeranian yang semakin menekan guru besar menyebabkan guru besar mengalami ketegangan kerja seterusnya menjejaskan prestasi kerja mereka. Tambahan pula, Kementerian Pelajaran Malaysia telah melancarkan Dokumen Standard Guru Malaysia (SGM) pada 02 Disember 2009 (Berita Harian 3 Disember, 2009, m.s.1). Ini pula merupakan cabaran baru kepada para guru besar dan pastinya akan mempengaruhi prestasi kerja mereka.

Selain daripada masalah beban tugas, Chan (2000) mendapati guru besar juga menghadapi tekanan yang amat berat kerana mereka ditarik dan ditolak dalam arah yang bertentangan oleh kehendak perubahan masyarakat. Adakala, mereka juga mengalami *powerless* lebih daripada *powerful* sedangkan kuasa dan pengaruh merupakan salah satu *driving force* di sebalik kerja mereka. Tanggungjawab yang berat, diiringi dengan ketiadaan kuasa menyebabkan mereka hilang keyakinan. Sebagai pemimpin, guru besar perlu peka dan proaktif dalam mengesan cabaran-cabaran tersebut di samping menjana keberkesanan organisasi agar para guru besar lebih berkeyakinan dan berautoriti untuk menjalankan tugas.

Oleh yang demikian jelas menunjukkan bahawa kepimpinan Pegawai Pelajaran Daerah berkait rapat dengan kejayaan sekolah-sekolah yang ditadbirnya. Sebagai pemimpin utama di peringkat daerah, Pegawai Pelajaran Daerah perlu berupaya mempengaruhi semua guru besar untuk melaksanakan program atau tugas. Keadaan ini boleh dicapai jika Pegawai Pelajaran Daerah mempunyai ciri-ciri kepimpinan yang dapat mengurangkan ketegangan kerja guru besar. Akhir kata, penyelidik merasakan kajian ini amat perlu dilaksanakan memandangkan dapatan yang disumbangkan akan memberi maklum balas penting terhadap sejauh mana elemen kepimpinan transformasi dan faktor ketegangan kerja boleh diukur dan dibincangkan dalam kalangan guru besar yang dipilih sebagai responden kajian. Dalam kajian ini, isu utama yang hendak dikaji adalah persepsi guru besar terhadap ciri-ciri kepimpinan transformasi Pegawai Pelajaran Daerah yang dapat mengurangkan ketegangan kerja guru besar.

1.4 Objektif Kajian

Penganjakan dan transformasi baru dalam struktur kepimpinan di sektor perindustrian dan perdagangan mula dijadikan agenda penting dalam kalangan penggubal-penggubal dasar pendidikan. Perubahan corak yang dilaksanakan sebagai alternatif baru dalam ‘mendekatkan’ pekerja melalui perkongsian tanggungjawab bersama dengan kepimpinan organisasi terbabit adalah satu inisiatif yang dirasakan cukup bermakna dan dikira tepat pada waktunya.

Kajian ini ialah untuk mengenal pasti kadar penerapan konsep dan dimensi-dimensi kepimpinan transformasi serta penerapan elemen-elemen kemanusiaan dalam kepimpinan Pegawai Pelajaran Daerah menurut persepsi guru besar. Sehubungan itu, kajian ini juga menghuraikan reaksi dan tanggapan guru besar terhadap dimensi-dimensi tersebut dan menghubungkan dengan pernyataan-pernyataan yang mengandungi faktor-faktor ketegangan kerja yang mereka alami dalam organisasi sekolah masa kini. Untuk tujuan itu, beberapa objektif kajian telah dibina oleh penyelidik seperti berikut:

- (a) Mengenal pasti persepsi guru besar terhadap empat dimensi kepimpinan transformasi Pegawai Pelajaran Daerah.
- (b) Mengenal pasti persepsi guru besar terhadap empat faktor ketegangan kerja.
- (c) Mengenal pasti ketegangan kerja yang dialami oleh guru besar.
- (d) Mengenal pasti sama ada terdapat hubungan yang signifikan antara empat dimensi kepimpinan transformasi dengan empat faktor ketegangan kerja dalam kalangan guru besar.
- (e) Mengenal pasti perbezaan antara faktor-faktor demografi dengan ketegangan kerja guru besar.
- (f) Menentukan peramal yang signifikan terhadap ketegangan kerja guru besar.

1.5 Persoalan Kajian

Kajian ini ingin mengenal pasti persepsi dan mendapatkan maklum balas guru besar yang terlibat berdasarkan kepada dimensi-dimensi kepimpinan transformasi, faktor-faktor dan ketegangan kerja yang mereka alami. Matlamat utama kajian adalah ditumpukan kepada persoalan-persoalan berikut sebagai panduan iaitu:

- (a) Adakah dimensi kepimpinan transformasi yang kerap diamalkan oleh Pegawai Pelajaran Daerah mengikut persepsi guru besar?
- (b) Adakah faktor-faktor yang menyebabkan ketegangan kerja dalam kalangan guru besar?
- (c) Adakah guru besar mengalami ketegangan kerja?
- (d) Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara empat dimensi kepimpinan transformasi Pegawai Pelajaran Daerah dengan empat faktor ketegangan kerja dalam kalangan guru besar?
- (e) Adakah terdapat perbezaan antara faktor-faktor demografi dengan ketegangan kerja guru besar?
- (f) Adakah terdapat peramal yang signifikan terhadap ketegangan guru besar?

1.6 Kerangka Teori

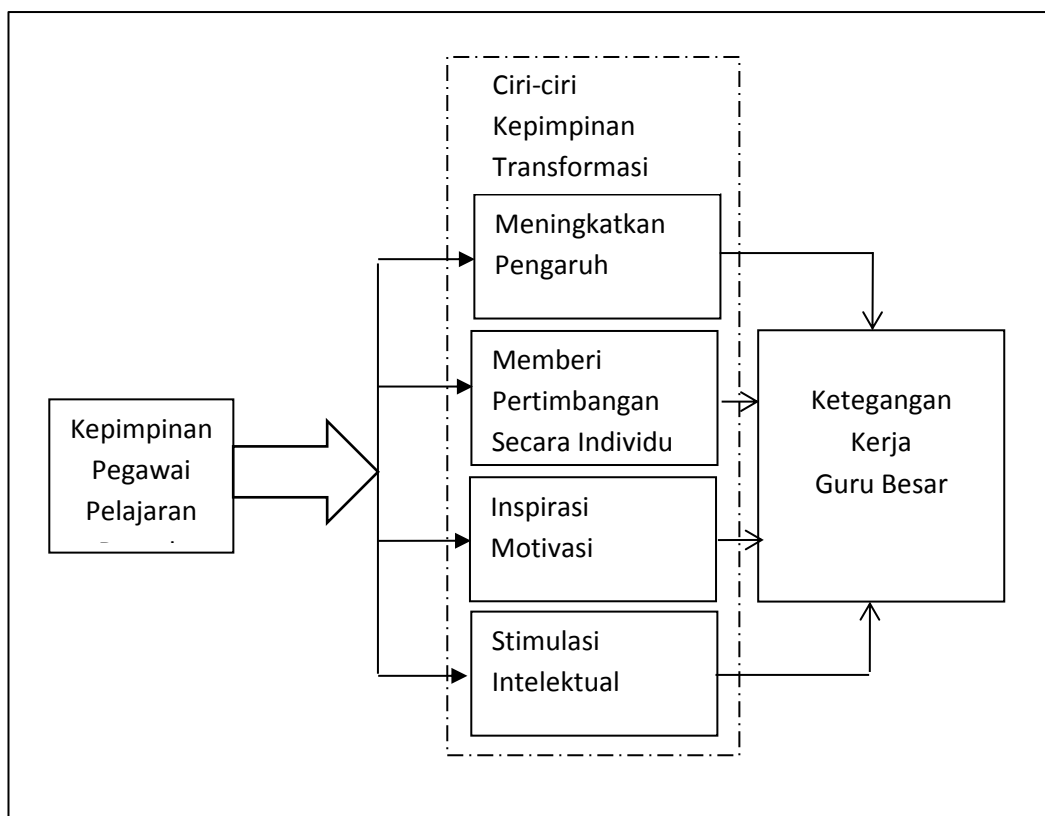
Kepimpinan transformasi telah mula diperkenalkan pada tahun 1978 oleh James MacGregor Burns. Idea kepemimpinan ini diperluaskan lagi oleh Bernard dan Bass. Terdapat empat dimensi utama yang digambarkan sebagai seorang pemimpin transformasi iaitu karisma (meningkatkan pengaruh), pertimbangan individu, motivasi inspirasi dan rangsangan intelek. Perasaan hormat yang ditunjukkan oleh pemimpin kepada orang bawahannya akan membantu meningkatkan keyakinan orang bawahannya kepada pemimpin. Pemimpin transformasi akan mempengaruhi orang bawahannya untuk mempercayai bahawa mereka juga mempunyai potensi, peluang dan kekuatan yang sama untuk memperoleh kejayaan.

Kepercayaan juga dapat dibentuk dalam kalangan ahli kumpulan jika pemimpin dapat menggalakkan interaksi antara satu sama lain (Greenberg dan Baron, 1997). Pertimbangan individu pula adalah dengan menyediakan khidmat nasihat kepada orang bawahannya, menjadi rakan pembimbing dan menyediakan peluang kepada orang bawahannya untuk meningkat (Homrig, 2001). Sebagai rakan pembimbing, pemimpin perlu bersedia untuk mendengar masalah dan segala pendapat yang dikemukakan oleh orang bawahannya. Menurut Rost (1991), seseorang pemimpin harus bijak memberi tunjuk ajar dan membuat keputusan. Sebagai rakan pembimbing, pemimpin perlu menyediakan sumber yang diperlukan (Jeanenne, 1995) dan membentuk kemahiran (Barnett, 2001) kepada orang bawahannya untuk mencapai matlamat yang dibentuk. Bagi mencapai matlamat ini, Steer dan Black (1996) mencadangkan supaya pemimpin pada abad ke-21 perlu mengetahui kedinamikan kumpulan dan memahami keperluan mereka. Hasilnya, orang bawahan akan lebih terdorong untuk meningkatkan kompetensi dan mengambil inisiatif serta merasa percaya dan hormat kepada pemimpin (Coad & Berry, 1998). Tambah beliau lagi, pemimpin transformasi akan memotivasikan orang bawahannya dengan berkongsi visi dan matlamat organisasi. Pemimpin akan membuat gambaran yang jelas tentang masa depan mengenai tujuan yang hendak dicapai (Coad & Berry, 1998). Pemimpin transformasi akan menunjukkan contoh-contoh terbaik dengan bekerja keras, bersikap optimistik apabila berhadapan dengan krisis, bersedia untuk memikul tanggungjawab jika berlakunya sesuatu kesilapan

atau perubahan (Robbins, 1996) dan tidak membebankan orang bawahan dengan perkara yang remeh-temeh. Bass (1998) percaya, motivasi akan berlaku apabila pemimpin membuat orang bawahannya mengetahui dan sedar betapa pentingnya hasil kerja yang mereka lakukan.

Dimensi utama yang terakhir yang perlu ada dalam diri pemimpin transformasi ialah rangsangan intelek. Ini menggambarkan perilaku pemimpin yang mana menggalakkan orang bawahan menggunakan imaginasi (Coad & Berry, 1998) dan mengubah cara berfikiran lama dengan mencari kaedah baru untuk menyelesaikan masalah (Bass, 1990). Rangsangan intelek terjadi apabila pemimpin mendorong orang bawahannya untuk menjadi inovatif dan kreatif (Barnett, 2001) dengan membuat andaian (Coad & Berry, 1998) serta menyusun semula masalah (Barnett, 2001). Rangsangan intelek juga dapat menggalakkan orang bawahan melihat permasalahan lalu dijadikan sebagai panduan untuk mereka bertindak pada masa hadapan. Seseorang individu itu akan berasa puas dan gembira terhadap kerjanya apabila matlamat terhadap pekerjaannya dapat dipenuhi. Individu akan lebih suka jika ketua yang memimpinnya mempunyai sifat ramah mesra, memuji dan menggalakkan prestasi yang baik, mendengar masalah dan pandangan pekerja serta memberi perhatian kepada diri dan kerja mereka (Zaidatol, 1990).

Untuk kajian ini, kerangka teori yang dihasilkan adalah berdasarkan kepada input, proses dan output untuk mengenal pasti dimensi kepimpinan transformasi yang diamalkan oleh Pegawai Pelajaran Daerah dengan ketegangan kerja guru besar di daerah Batu Pahat. Kerangka teori kajian ini telah diubahsuai daripada Abd Aziz (2000), Burns (1978) dan Ibrahim (2001) seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 1.1.

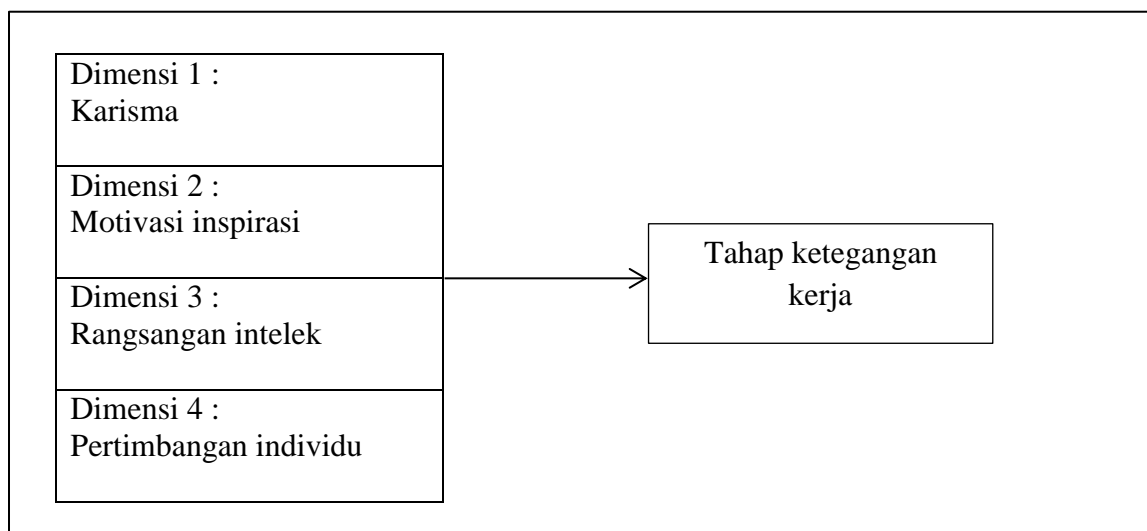


Rajah 1.1: Kerangka teori

1.7 Kerangka Kajian

Kerangka kajian dalam Rajah 1.2 menunjukkan kepimpinan Pegawai Pelajaran Daerah dan ketegangan kerja guru besar melalui pendekatan kepimpinan transformasi. Pembolehubah tidak bersandar (bebas) yang akan dikaji ialah faktor demografi dan dimensi kepimpinan transformasi Pegawai Pelajaran Daerah. Sebanyak enam faktor demografi yang akan dikaji iaitu jantina, umur, pengalaman bertugas, pencapaian tertinggi dalam kelulusan akademik, gred sekolah dan kursus yang pernah dihadiri. Manakala pembolehubah bersandar adalah ketegangan kerja guru besar.

Terdapat empat dimensi kepimpinan transformasi iaitu karisma, motivasi inspirasi, rangsangan intelek dan pertimbangan individu. Kajian ini dilakukan untuk mengenal pasti sama ada wujud hubungan antara kepimpinan transformasi Pegawai Pelajaran Daerah dan ketegangan kerja guru besar.



Rajah 1.2: Kerangka konseptual kajian

1.8 Kepentingan Kajian

Dapatan-dapatan yang diperoleh daripada kajian ini akan dapat disumbangkan sebagai maklum balas dan cadangan kepada Kementerian Pelajaran Malaysia untuk membuat perancangan bagi mengemas kini perubahan dalam pendidikan supaya lebih terancang dan berkesan.

Penyelidik mengambil kesempatan melalui kajian ini untuk menghuraikan konsep dan elemen-elemen kepimpinan transformasi yang diguna pakai dalam kepimpinan di sektor perindustrian dan perdagangan. Sebagai kesinambungannya pula, penyelidik berharap kajian ini akan dapat diperkembangkan dalam kepimpinan organisasi pendidikan dengan pengubahsuaian, modifikasi dan batasan-batasan tertentu yang dijangka dapat menjurus ke arah kemajuan yang boleh dipertingkatkan dari semasa ke semasa. Berdasarkan kepada corak kepimpinan yang berfokuskan kepada orientasi hubungan kemanusiaan sebagai teras yang menjana kecemerlangan

organisasi, peralihan aplikasi dalam bidang pendidikan adalah langkah yang konstruktif dan ke hadapan dalam menyaingi cabaran dekad masa kini. Di samping menyediakan prasarana serta kecanggihan teknologi, kesedaran dan pemusatan terhadap kepimpinan organisasi yang dipikul oleh tenaga manusia adalah elemen terpenting sebagai sumber untuk melaksanakan perubahan dan anjakan.

Dalam konteks Pejabat Pelajaran Daerah, kajian yang menonjolkan elemen kepimpinan transformasi merupakan input penting bagi menilai kepimpinan dan melihat personaliti mereka secara proaktif berdasarkan kepada dimensi kepimpinan yang mengikut peredaran masa serta kesesuaian dalam merealisasikan matlamat organisasi dengan mengambil kira ketegangan kerja orang bawahannya.

Kajian ini juga amat bermakna kepada guru besar untuk melihat secara positif hubungan kepimpinan Pegawai Pelajaran Daerah dengan ketegangan kerja guru besar. Pengetahuan ini juga penting bagi mewujudkan satu persefahaman dan komitmen dalam penglibatan guru besar ke arah mencapai visi dan misi Pejabat Pelajaran Daerah dan sekolah.

Selanjutnya, kajian ini adalah satu usaha yang dijangka dapat menyediakan satu draf instrumen kajian sebagai panduan yang relevan dan boleh digunakan untuk mengukur dimensi-dimensi kepimpinan transformasi dan faktor-faktor ketegangan kerja dalam kalangan guru besar.

Akhirnya, penyelidik ingin menyarankan agar kajian ini dapat menjadi panduan dan rujukan kepada penyelidik-penyelidik lain yang berminat untuk mendalami lagi skop penyelidikan terhadap hubungan antara konsep dan dimensi-dimensi kepimpinan transformasi, faktor-faktor dan ketegangan kerja para guru besar dalam perspektif yang lebih luas serta aspek-aspek lain yang boleh dipelbagaikan kesesuaiannya.

1.9 Definisi Operasional

Berikut adalah senarai definisi pengoperasian lengkap bagi istilah-istilah yang digunakan oleh penyelidik dalam kajian ini.

1.9.1 Kepimpinan

Kepimpinan boleh didefinisikan sebagai seni atau proses mempengaruhi kegiatan manusia yang berkaitan dengan tugas mereka supaya rela bergiat dan berusaha ke arah pencapaian matlamat organisasi. Dalam kajian ini, kepimpinan didefinisikan secara operasi sebagai aktiviti yang dilakukan oleh pemimpin untuk mempengaruhi anggota-anggota dalam organisasi untuk melaksanakan tugas yang akan membawa kepada tercapainya matlamat yang ditujui bersama (Blanchard, 2006). Selain itu istilah kepimpinan menurut Aion (2011), pemimpin adalah penggubal cipta visi dan misi organisasi yang dipimpinnnya serta mencipta strategi-strategi bagi mencapainya.

1.9.2 Kepimpinan Transformasi

Seseorang pemimpin itu dikatakan mengamalkan kepimpinan transformasi apabila beliau berjaya mengubah sikap individu-individu yang dipimpinnnya daripada sikap mengutamakan kepentingan diri sendiri kepada mementingkan kepentingan kelompok. Perubahan ini terjadi apabila mereka dengan sukarela sanggup bekerja dan berjuang demi mencapai tujuan dan matlamat organisasi (Aion, 2011). Menurut Abdul Ghani (2008), kepimpinan transformasi adalah pendekatan yang boleh digunakan bagi menerangkan mengenai satu lingkungan kepimpinan yang luas dan cuba mempengaruhi pengikut daripada tahap individu dengan individu kepada percubaan yang lebih meluas dalam usaha mempengaruhi keseluruhan organisasi ataupun kesemua budaya itu.

1.9.3 Ketegangan

Keadaan yang dihadapi oleh individu yang cuba untuk menyesuaikan tindak balasnya (interaksi) terhadap situasi, aksi, mahu pun aktiviti-aktiviti yang hasilnya menyimpang daripada berfungsi secara normal. Impak daripada fenomena negatif tersebut memberi kesan terhadap aspek-aspek fizikal, psikologi dan perlakuan yang biasanya boleh menjejaskan prestasi diri ataupun organisasinya (Luthans, 2010)

1.9.4 Ketegangan Kerja

Kesan daripada hasil tindak balas yang ditunjukkan oleh seseorang terhadap faktor-faktor yang berkaitan dengan kewujudan suasana tertekan dalam persekitaran pekerjaannya. Dalam konteks ini, faktor-faktor tersebut adalah kekangan yang boleh mengancam tahap keseimbangan seseorang untuk melaksanakan tugas (DuBrin, 2010).

1.9.5 Organisasi

Organisasi merupakan entiti sosial yang mempunyai beberapa elemen tertentu iaitu matlamat dan aktiviti yang berstruktur dengan batasan yang tertentu. Elemen-elemen itu merangkumi aspek-aspek fizikal seperti ruang, peralatan dan kemudahan, manusia yang bekerja mahupun yang menjadi pengguna kepada khidmat yang diberi dan aspek budaya iaitu suasana, nilai dan pola-pola interaksi (Hoy & Miskel, 2013).

1.10 Definisi Bagi Empat Dimensi Kepimpinan Transformasi

Berikut adalah senarai definisi pengoperasian lengkap bagi empat dimensi kepimpinan transformasi yang digunakan oleh penyelidik dalam kajian ini (Ainon, 2011).

1.10.1 Karisma

Karisma dapat membantu pemimpin yang memilikinya melaksanakan apa yang perlu dilakukan oleh pemimpin. Karisma dapat menjadi alat bagi menukar para pengikutnya menjadi orang yang efektif dalam tugas-tugas yang mereka jalankan.

1.10.2 Inspirasi Motivasi

Mereka memberi motivasi yang tinggi kepada pengikutnya iaitu motivasi yang mampu mencetuskan ilham dalam diri mereka. Mereka juga mampu membangkitkan emosi yang kuat dalam kalangan pengikut mereka. Selain itu, berupaya membuat pengikutnya berasa mereka dan pemimpin mereka adalah 'satu' serta membantu para pengikutnya mengubah sikap dan tingkah laku dengan melatih mereka.

1.10.3 Rangsangan Intelek

Mereka berupaya menjadikan para pengikutnya mampu mengenal pasti pelbagai cabaran dan halangan yang ada di hadapan mereka dan menjadikan mereka orang yang berani menghadapi dan menyelesaikannya.

1.10.4 Pertimbangan Individu

Mereka mengambil berat kepentingan setiap individu yang dipimpin dan mereka sanggup mendengar dan menyelesaikan masalah individu demi individu. Setiap orang dianggap penting dan diberi layanan yang khusus.

1.11 Definisi Bagi Faktor-Faktor Ketegangan Kerja

Berikut adalah senarai definisi pengoperasian lengkap bagi empat faktor ketegangan kerja yang digunakan oleh penyelidik dalam kajian ini (Abd.Latif, 2004).

1.11.1 Signifikan Kerja

Signifikan kerja merujuk kepada hubungan antara ahli organisasi dengan struktur pekerjaan yang dilakukan. Signifikan kerja mengaitkan tentang persepsi seseorang (guru besar) terhadap kepentingan untuk melaksanakan tugasnya seperti yang dikehendaki serta mendapat kepuasan daripadanya.

1.11.2 Beban Kerja

Persepsi seseorang (guru besar) bahawa mereka sekarang berhadapan dengan tanggungjawab dan tugas yang berlebihan. Mereka juga merasakan bahawa mereka dikehendaki melaksanakan pelbagai tugas yang perlu diselesaikan dalam jangka masa yang singkat.

1.11.3 Interpersonal

Interpersonal menghubungkan faktor hubungan kemanusiaan yang memfokuskan sikap melalui pergaulan dan hubungan sesama rakan sekerja atau ahli-ahli di bawah pengawasan masing-masing.

1.11.4 Perubahan Dalam Pendidikan

Persepsi guru besar terhadap kesan daripada perubahan dalam pendidikan masa kini. Di samping itu, perubahan dalam pendidikan merupakan satu anjakan yang bakal mencorakkan pelbagai aspek perubahan kepada anggota-anggota bagi semua sekolah atau organisasi pendidikan yang terlibat.

1.12 Rumusan

Dalam bab ini telah diperjelaskan satu persatu perkara-perkara yang menjadi asas dan hala tuju kajian ini. Pengkaji telah menetapkan beberapa objektif yang ingin dicapai di akhir kajian ini. Pada masa yang sama, pengkaji turut menyatakan soalan kajian dan kepentingan kajian. Di bahagian akhir bab ini, definisi operasional bagi beberapa istilah penting telah dihuraikan agar memberi kefahaman yang mendalam tentang kajian ini.

RUJUKAN

- Ab. Aziz Yusof . (2000). *Penilaian Prestasi: Kepentingan dan Permasalahan*. Kuala Lumpur: Utusan Publications and Distributors.
- Abdul Ghani Abdullah. (2010). *Kepimpinan Pendidikan*. Selangor: PTS Sdn. Bhd.
- Abdul Ghani Abdullah. (2010). *Transformasi Kepimpinan Pendidikan*. Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Abdul Kudus Abu Bakar. (2000). *Kepimpinan Transformasi: Hubungannya Dengan Kepuasan Kerja dan Motivasi Guru*. Disertasi sarjana. Universiti Utara Malaysia.
- Abdul Latif Kasim. (2004). *Kajian Terhadap Dimensi-dimensi Empowerment dan Ketegangan Kerja Di Kalangan Guru-guru Sekolah Menengah Teknik Di Perlis, Kedah dan Pulau Pinang*. Disertasi doktor falsafah. Universiti Utara Malaysia.
- Aini Hayati Mohamad. (2001). *Pengurusan Perubahan*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors.
- Ainon Mohd dan Abdullah Hassan. (2003). *Memahami Psikologi Berfikir*. Kuala Lumpur: Utusan Publications dan Distributors.
- Ainon Mohd. (2011). *Kemahiran Interpersonal Untuk Guru*. Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.

- Avolio, B. (1991). Leading In The 1990s: The four Is of Transformational Leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15, 9-16.
- Baharudin Othman (2004). Gaya Kepimpinan Pemimpin Dan Komitmen Pekerja Di Jabatan Agama Islam Selangor. Disertasi sarjana. Universiti Utara Malaysia.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. dan Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B.M. dan Riggio, R.E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed). Routledge: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Beaudoin, M. F. (2007). *Institutional Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associations.
- Bennis, W. dan Burt, N. (1985). *Leaders*. Cambridge: Harper and Row.
- Berson, Y. dan Avolio, B. (2004). Transformational Leadership and The Dissemination of Organizational Goals: A Case Study of A Telecommunication Firm. *The Leadership Quarterly*, 15, 625-646.
- Blanchard. (2006). *Leading At A Higher Level*. New York: McGraw-Hill.
- Bommer, W., Rubin, R. dan Baldwin, T. (2004). Setting The Stage For Effective Leadership: Antecedents of Transformational Leadership Behavior. *The Leadership Quarterly*, 15, 195-210.

- Bryant, S. E. (2003). The Role of Transformational and Transactional Leadership In Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(4), 32-44.
- Chan Yuen Fook. (2004). Kepimpinan Transformasi dan Inovasi Pendidikan. *Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-12 2004*. 6-9 Disember. Institut Aminuddin Baki, 108-116.
- Che Ku Alam Che Ku Ali. (2008). Pengurusan Berasaskan Sekolah (School-Based Management, Sbm): Tinjauan Amalan Pengurusan Berasaskan Sekolah, Satu Pengalaman Pembelajaran Di New Zealand. *Seminar Nasional Pengurusan Dan Pendidikan Ke - 15*, 29 Jun - 2 Julai 2008, Institut Aminuddin Baki, Genting Highlands, Kementerian Pelajaran Malaysia, 15-25.
- Cheng, Y.C. (2005). Relations Between Teachers' Professionalism and Job Attitudes, Educational Outcomes, and Organizational Factors. *The Journal of Educational Research*, 89(3), 163-171.
- Chua Yan Piaw. (2006). *Kaedah dan Statistik Penyelidikan Buku 2, Asas Statistik Penyelidikan*. Kuala Lumpur: Mc Graw Hill.
- Chua Yan Piaw. (2008). *Kaedah dan Statistik Penyelidikan Buku 3, Asas Statistik Penyelidikan : Analisis Data Skala Ordinal dan Skala Nominal*. Kuala Lumpur: Mc Graw Hill.
- Chua Yan Piaw. (2011). *Kaedah dan Statistik Penyelidikan Buku 1, Kaedah Penyelidikan* (Edisi kedua). Kuala Lumpur: Mc Graw Hill.
- Dubrin, A. J. (2004). *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills*. Boston: MA Houghton Mifflin Company.

- Faridahwati. (2011). *Pengajian Perniagaan*. Selangor: Pearson Malaysia Sdn. Bhd.
- Fullan, M. (2002). *The Meaning of Educational Change*. New York, NY: Teachers College Press.
- Hackman, M. Z. dan Johnson, C. E. (2000). *Leadership - A Communication Perspective* (3rd ed). Prospect Heights, IL: Waveland Press.
- Hetland, H. dan Sandal, G.M. (2003). Transformational Leadership In Norway: Outcomes and Personality Correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(2), 140-170.
- Hitchcock, G. dan Hughes, D. (1995). *Research and the Teacher: A Qualitative Introduction to School-based Research*. UK: Routledge.
- Hoy, W. K. dan Miskel, C. G. (2013). *Educational Administration: Theory, Research, And Practice*. New York: McGraw-Hill.
- Hussein Mahmood. (2008). *Kepemimpinan dan Keberkesanan Sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ibtisam Hayati Mohd. Rozi. (2010). *The Influences of Transformational Leadership and Big Five Personality Traits Towards Individual's Job Performance*. Disertasi sarjana. Universiti Utara Malaysia.
- Jamal @ Nordin Yunus. (2009). *Hubungan Antara Kepimpinan Transformasi Dan Budaya Organisasi Dengan Organisasi Pembelajaran Di Sekolah Harapan Negara Kategori Sekolah Kebangsaan Dan Sekolah Jenis Kebangsaan Luar Bandar*. Disertasi kedoktoran. Universiti Utara Malaysia.

- Jorlah Md. Saad. (2009). *Tingkah Laku Kepimpinan Pengajaran dan Kepimpinan Transformasional Dalam Kalangan Pengetua Kanan dan Pengetua Biasa Di Sekolah Cemerlang Serta Pengaruhnya Ke Atas Komitmen Guru*. Disertasi sarjana. Universiti Utara Malaysia.
- Judge, T.A. dan Bono, J.E. (2000). Five Factor Model of Personality and Transformational Leadership *Journal of Applied Psychology*, 85, 751-765.
- Kryiacou, C. (2007). *Essential Teaching Skills Third Edition*. UK: Nelson Thornes.
- Latchem, C. dan Hanna, D. E. (2001). *Changes, Challenges and Choices. Leadership for 21st Century Learning: Global Perspectives From Educational Innovators*. New York, NY: Routledge.
- Lokman Mohd Tahir dan M Al-Muzammil Yassin. (2009). Keperluan Latihan dan Kursus Kepada Guru Besar Untuk Peningkatan Profesionalisme. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 19(1), 23-44.
- Luthans. (2010). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Mohd. Dian Kasim. (2000). *Tingkah Laku Kepimpinan Pengetua dan Hubungannya Dengan Kepuasan Kerja Guru Di Beberapa Buah Sekolah Di Negeri Sembilan*. Disertasi sarjana. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Mohd Isa Abu Bakar. (2000). *Keberkesanan Kepimpinan Transformasi Dalam Meningkatkan Prestasi Kerja*. Disertasi sarjana. Universiti Utara Malaysia.

- Mohd. Khuraini Khuzaimah. (2009). Kepimpinan Transformasional Pengetua dan Keberkesanan Sekolah Di Sebuah Sekolah Daerah Kudat Sabah. Disertasi sarjana. Universiti Malaya.
- Mohamad Zabidi Abdullah. (2009). Kepimpinan Transformasi Pengetua dan Hubungannya Dengan Ketegangan Kerja Guru. Disertasi sarjana. Universiti Malaya.
- Mohamed Shafie Abd. Karim. (2002). Ketegangan Kerja Dalam Kalangan Guru-Guru Daerah Hilir Perak. Disertasi sarjana. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Muhyiddin Yasin. (2012). Meeting The Global Challenges In Education. *Jurnal Pendidikan*, 1(1), 1-10.
- Nemanich, L. dan Keller, R. (2007). Transformational Leadership In An Acquisition: A Field Study Of Employees. *The Leadership Quarterly*, 18, 49-68.
- Omar Mohammed Ali Ababneh. (2009). The Impact of Leadership Styles and Leaders' Competencies On Employees' Job Satisfaction. Disertasi sarjana. Universiti Utara Malaysia.
- Pahrol Mohd Juoi. (2012). Revolusi Pemimpin. *Solusi*, 48, 5-5.
- Price, J.L. (2001). Reflections On The Determinants of Voluntary Turnover. *International Journal of Manpower*, 22 (7), 600-624.
- Rahimah Ghazali. (2005). Menangani Ketegangan Kerja. *Pendidik*, 12, 32-33.

- Rice, E. dan Schneider, G. (1994). A Decade of Teacher Empowerment: An Empirical Analysis of Teacher Decision Making. *Journal of Educational Administration*, 32(1), 43-58.
- Rusmini Ku Ahmad. (2000). Kepimpinan Transformasi dan Hubungan Dengan Budaya Organisasi Sektor Korporat. Disertasi sarjana. Universiti Utara Malaysia.
- Sabri Mamat. (2004). *Pengetua Sekolah Menangani Isu dan Cabaran*. Selangor: Pearson Malaysia Sdn. Bhd.
- Scandura, T. dan Williams, E. (2004). Mentoring and Transformational Leadership: The Role of Supervisory Career Mentoring. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 448-468.
- Selina Jaafar. (2008). Kepimpinan Transformasi Pengetua Di Sebuah Sekolah Menengah Berprestasi Tinggi Di Hulu Selangor. Disertasi sarjana. Universiti Malaya.
- Siti Salasiah Wan. (2009). The Relationship Between Transformational Leadership Behaviors and Organizational Citizenship Behavior. Disertasi sarjana. Universiti Utara Malaysia.
- Stashevsky, S. dan Koslowsky, M. (2006). Leadership Team Cohesiveness and Team Performance. *Top of Form International Journal of Manpower*, 27 (1), 63-74.
- Wiersma, W. (1995). *Research Methods In Education: An Introduction* (Sixth Edition). Boston: Allyn and Bacon.

- Yukl, G. (2002). *Leadership In Organizations* (5th ed). Englewood Cliffs, NY: Prentice- Hall.
- Zagorsek, H., Dimovski, V. dan Skerlavaj, M. (2009). Transactional and Transformational Leadership Impacts On Organizational Learning. *Journal For East European Management Studies JEEMS*, 14 (2), 145-165.
- Zawawi Jahya. (2006). Kepimpinan Alaf Ketiga Dari Perspektif Pendidikan. *Pendidik*, 12, 72-75.
- Zhu, W., Chew, I. dan Spangler, W. (2005). CEO Transformational Leadership and Organizational Outcomes: The Mediating Role Of Human-Capital-Enhancing Human Resource Management. *The Leadership Quarterly*, 16, 39-52.
- Zulmajdi Alias. (2002). Hubungan Antara Kepimpinan Transformasional Dengan Komitmen Organisasi: Kajian Emprikal Di Politeknik Sultan Abdul Halim Mu'Adzam Shah. Disertasi sarjana. Universiti Utara Malaysia.
- Zuraidah Abdullah. (2002). Kepimpinan Transformasi Adalah Pembentukan Organisasi Pembelajaran Di Sebuah Sekolah Di Selangor. Disertasi sarjana. Universiti Malaya.