

Amalan Kepimpinan Transformasi Guru Besar: Kaitannya dengan Ciri Sekolah Berkesan

¹ABDUL SAID AMBOTANG

²HASSAN JAMALI

³CRISTINA ANDIN

Fakulti Psikologi dan Pendidikan, Universiti Malaysia Sabah, Jln. UMS 88400

¹solat5@yahoo.com, ²jahcyber@yahoo.com, ³christina@ums.edu.my

Abstrak Kajian ini dijalankan bertujuan mengenal pasti amalan kepimpinan transformasi guru besar dan kaitannya dengan ciri sekolah berkesan melalui satu tinjauan dalam kalangan guru. Sampel dalam kajian ini terdiri daripada 150 orang guru yang dipilih secara rawak mudah menerusi enam buah sekolah rendah bantuan penuh kerajaan di daerah Semporna, Sabah. Analisis statistik inferens iaitu ujian-t, ANOVA sehalu dan korelasi Pearson digunakan untuk menguji hipotesis nul pada aras signifikan $p < 0.05$. Program perisian SPSS versi 21 digunakan untuk menganalisis data. Alat kajian terdiri daripada 82 item yang dibangunkan hasil daripada adaptasi soal selidik kajian lepas. Analisis dapatan kajian menunjukkan terdapat perbezaan min yang signifikan antara amalan kepimpinan guru besar dan ciri sekolah berkesan. Ujian korelasi Pearson juga menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan pada tahap yang tinggi antara pemboleh ubah amalan kepimpinan transformasi dan ciri-ciri sekolah berkesan. Lanjutan daripada dapatan kajian ini, beberapa masalah telah dikenal pasti dan beberapa cadangan juga telah diutarakan.

Kata kunci: Kepimpinan transformasi, guru besar, persepsi guru, sekolah berkesan, Semporna.

***Abstract** This study is to identify the practice of transformational leadership among the headmaster in relation to the characteristic of an effective schools through a survey among the primary school teachers. The sample in this study consisted of 150 teachers who were selected randomly from six primary government fully aided schools in Semporna, Sabah. Inferential statistical analysis of t-test, ANOVA and Pearson correlation was used to test the null hypothesis at significance level of $p < 0.05$. SPSS version 21 was used to*

analyze the data. The questionnaire was adapted from previous studies which consists of 82 developed items. Analysis of the findings showed that there was a significant difference between the variables involved. Pearson correlation tests also showed that there was a significant correlation between a high level variables transformational leadership practices and characteristics of an effective schools. Following the results of this study, problems were identified and some suggestions were put forward.

Keywords: *Transformasi leadership, headmaster, teacher's perception, effective school, Semporna.*

PENGENALAN

Kepimpinan adalah satu isu yang sering dibahas secara akademik kerana menyentuh kehidupan masyarakat dunia tanpa mengira budaya, sama ada dalam masyarakat primitif atau sebaliknya. Perkara ini juga diminati kerana kepimpinan membawa konotasi kuasa, kedinamikan dan kejayaan individu dalam lapangan masing-masing. Kepimpinan juga menjadi penting kerana kita boleh memilih sesiapa sahaja untuk dijadikan pemimpin tetapi kita tidak boleh memilih untuk tidak mempunyai pemimpin. Isu kepimpinan menjadi perkara yang penting kerana sering dikaitkan dengan keberkesanan dan kecekapan sesebuah organisasi termasuk sekolah. Berasaskan premis inilah, maka timbul slogan “Pemimpinlah yang menjadikan organisasi itu berbeza dengan yang lain.”

Dalam bidang pendidikan, Fred M. Hetchinger (1987: 49), Presiden *New York Times* pernah menulis,

I have never seen a good school with a poor principal or a poor school with a good principal. I have seen unsuccessful schools turned around into successful ones and, regrettably, outstanding schools slide rapidly into decline. In each case the rise or fall could readily be traced to the quality of the principal.

Kepimpinan boleh didefinisikan sebagai satu proses interaksi sosial antara pemimpin dan kakitangan yang mana pemimpin akan mempengaruhi kakitangan untuk mencapai matlamat organisasi (Rosnah & Muhammad

Faizal, 2012). Keupayaan pemimpin mempengaruhi kakitangan banyak bergantung kepada hubungan kuasa antara mereka berdua dengan situasi hubungan itu terjadi (Zaidatol, 2003). Kajian Selvarajah *et.al* (1995) menunjukkan bahawa kepimpinan mempunyai impak ke atas produktiviti dan kepimpinan yang aktif akan menggalakkan pekerja menampilkan komitmen dan kualiti kerja yang lebih tinggi. Menurut Bass dan Avolio (1994), kepimpinan dapat mempengaruhi sekumpulan individu untuk mencapai matlamat umum. Kepimpinan transformasi membina keyakinan pengikut, menggalakkan mereka menukar bentuk masa depan dan boleh menyoal apa yang dianggap betul atau salah, serta membimbing mereka untuk membentuk keupayaan maksimum.

LATAR BELAKANG KAJIAN

Kajian ini cuba merungkai adakah berlaku kepimpinan transformasi guru besar di sekolah rendah di daerah Semporna, Sabah dan melihat apakah persepsi guru terhadap kepimpinan guru besar dalam mencorak sekolah berkesan yang diharapkan. Dalam kajian Hipp dan Bredeson (1990), Hipp (1996) serta Reames dan Spencer (1998), kepimpinan transformasi mungkin merupakan antara teori kepimpinan yang berkemungkinan besar boleh menceritakan watak kepemimpinan guru besar pada masa akan datang. Jenis kepemimpinan ini memiliki ciri-ciri seperti berkarismatik, berupaya memberikan inspirasi kepada orang lain, memiliki pertimbangan individu dan rangsangan intelektual (Zawawi, 1999). Kepimpinan transformasi dapat merangsang orang lain supaya yakin dengan kebolehan dan potensi yang ada pada dirinya. Guru besar yang mengamalkan kepemimpinan transformasi dapat meningkatkan efikasi-kendiri guru. Penggunaan kebolehan tersebut secara tidak langsung dapat membawa sekolah ke tahap yang lebih cemerlang.

Kepimpinan guru besar adalah penting di sekolah, namun sekolah tidak lagi sesuai ditadbir dengan kaedah lama atau '*one man show*.' Sebaliknya, organisasi ini perlu ditadbir dengan lebih berkesan dan dinamik sebagai sebuah syarikat kerajaan yang berdaya saing dan berpotensi besar dengan melibatkan semua warga dalam organisasi tersebut. Kebanyakan

masalah sekolah timbul apabila pihak pentadbir sekolah tidak memberikan peluang kepada guru untuk bersama-sama membuat keputusan, tetapi hanya mengarahkan guru melaksanakan rancangan atau keputusan yang tidak melibatkan mereka (Zaidatol, 2003). Guru dianggap tidak layak kerana tidak dilibatkan dalam proses membuat keputusan (Mohd. Nor Ariff, 1999). Keadaan ini secara tidak langsung akan melemahkan semangat mereka. Mereka mungkin akan mencurigai keupayaan mereka untuk melibatkan diri secara aktif dalam aktiviti sekolah. Justeru, kepemimpinan guru besar perlu berubah kerana terdapat bukti melalui kajian lepas bahawa kepemimpinan transformasi guru besar dapat meningkatkan efikasi sendiri guru. Tschannen-Moran *et.al* (1998) turut mencadangkan satu model baharu yang meramalkan kepemimpinan guru besar dapat mempengaruhi efikasi-kendiri guru dan akhirnya senario sebegini dapat meningkatkan potensi sebuah sekolah sebagai sekolah yang berkesan.

OBJEKTIF KAJIAN

Secara umumnya, kajian ini bertujuan melihat sejauh mana tahap amalan kepimpinan transformasi dalam kalangan guru besar di daerah Semporna dapat dikenal pasti dan dibandingkan secara keseluruhannya untuk membentuk persepsi guru yang positif dan membentuk ciri-ciri sekolah berkesan.

Objektif khusus kajian yang hendak dicapai dalam penyelidikan ini ialah:

- i) Mengetahui tahap amalan kepimpinan transformasi guru besar di sekolah rendah dalam daerah Semporna, Sabah.
- ii) Membandingkan min pada amalan kepimpinan transformasi dalam kalangan guru besar dengan min pada ciri-ciri sekolah berkesan dalam lingkungan sekolah rendah di daerah Semporna, Sabah.
- iii) Mengetahui hubungan antara amalan kepimpinan transformasi dalam kalangan guru besar dengan ciri-ciri sekolah berkesan di sekolah rendah dalam daerah Semporna, Sabah.

LITERATUR BERKAITAN

Sejak tahun 1990-an, pengkaji bidang kepimpinan mengubah tumpuan mereka kepada model kepimpinan yang lebih konsisten dengan aliran perubahan dalam pendidikan masa kini yang lebih memberi fokus kepada penurunan kuasa, perkongsian kepimpinan dan pemupukan organisasi pembelajaran. Evolusi dalam peranan pemimpin pendidikan ini dilabel oleh Leithwood (1994) sebagai *second order changes* yang cuba membuat perubahan lebih positif ke atas norma dan budaya sekolah.

Gaya Kepimpinan Guru Besar

Waldman *et al.* (1990) mendapati, apabila gaya karismatik digabungkan dengan gaya kepimpinan ganjaran luar jangka (*contingent reward*), organisasi menjadi semakin berkesan. Yammarino dan Bass (1990) dalam kajiannya yang menggunakan 193 orang responden untuk menghuraikan gaya kepimpinan 186 pegawai angkatan tentera laut Amerika Syarikat, mendapati wujud perkaitan yang lebih tinggi antara kepimpinan transformasi dengan usaha gigih orang bawahan, kepuasan terhadap pemimpin dan keberkesanan pemimpin berbanding dengan perkaitan yang diperoleh melalui kepimpinan transaksional dan kriteria keberkesanan tersebut. Seltzer dan Bass (1990) pula membuat kajian yang bertujuan membandingkan keberkesanan kepimpinan transformasi dengan kepimpinan timbang rasa dan kepimpinan pendayautamaan struktur. Mereka menggunakan 138 orang responden dan mendapati kepimpinan transformasi lebih berpengaruh atas kriteria keberkesanan berbanding dengan kepimpinan bertimbang rasa dan kepimpinan penjelasan struktur. Sebelum ini, Avolio *et al.* (1988) membuat satu kajian dengan menggunakan 190 orang responden (98 lelaki dan 92 perempuan), dan memperoleh keputusan seperti berikut:

- i) Timbang rasa secara individu mempunyai pengaruh terhadap kriteria keberkesanan sebanyak 22%.
- ii) Karismatik mempunyai pengaruh terhadap kriteria keberkesanan sebanyak 14%.

- iii) Ganjaran luar jangka (*contingent reward*) dan mengurus dengan pengecualian (*managing by exception*) tidak dapat mempertingkatkan tahap keberkesanan.

Podsakoff *et al.* (1996), dalam satu kajian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepimpinan transformasi ke atas kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi telah mendapati kepimpinan transformasi mempunyai pengaruh yang kuat atas pemboleh ubah kriteria berkenaan. Hipp (1996) pula mendapati kepimpinan transformasi mempunyai perkaitan dengan efikasi guru. Beliau mendapati bahawa tingkah laku kepimpinan transformasi mampu mengukuh dan mengekalkan efikasi guru. Dapatan ini disokong oleh Ross (1999) yang mendapati efikasi guru mempunyai perkaitan dengan kepimpinan transformasi.

Di samping kajian yang menggunakan kaedah tinjauan rentasan, Shea (1999) membuat kajian dengan menggunakan kaedah eksperimen untuk mengetahui sama ada gaya kepimpinan karismatik, iaitu salah satu unsur kepimpinan transformasi mempunyai kesan ke atas efikasi. Satu kumpulan dipimpin oleh kepimpinan karismatik, satu kumpulan dipimpin oleh kepimpinan yang berorientasikan struktur, dan satu kumpulan lagi dipimpin oleh kepimpinan yang berorientasikan timbang rasa. Kajian ini merumuskan bahawa kepimpinan timbang rasa mempunyai kesan serta-merta ke atas efikasi orang bawahan, manakala kepimpinan karismatik memerlukan masa yang agak panjang untuk menjadikan gaya kepimpinan ini berkesan terhadap efikasi orang bawahan. Namun begitu, kepimpinan yang berorientasikan struktur tugas didapati tidak memberi sebarang kesan ke atas efikasi orang bawahan.

Koh *et al.* (1995) pula membuat kajian tentang kepimpinan transformasi dalam kalangan pengetua sekolah menengah di Singapura. Kajian ini mendapati kepimpinan transformasi lebih berpengaruh berbanding dengan kepimpinan transaksional. Apabila kepimpinan transformasi dimasukkan ke dalam persamaan regresi berganda berhierarki, komitmen terhadap organisasi meningkat daripada 4 peratus kepada 20 peratus, manakala kepuasan pula meningkat daripada 4 peratus kepada 30 peratus. Mereka mencadangkan bahawa kepimpinan transformasi

mempunyai pengaruh yang lebih dominan ke atas komitmen terhadap organisasi dan kepuasan guru berbanding dengan kepimpinan transaksional. Selain daripada itu, kajian Ishak Sin (2001) mendapati bahawa kepimpinan transformasi adalah merupakan salah satu pemboleh ubah yang berupaya menjadi peramal kepada komitmen guru terhadap sekolah dan kepuasan kerja guru, di mana kepimpinan ini menyumbang kepada kebolehubahan komitmen terhadap sekolah sebanyak 8.60 peratus dan kepada kepuasan kerja sebanyak 8.30 peratus. Berdasarkan teori dan dapatan kajian-kajian tersebut, dapat disimpulkan bahawa kepimpinan transformasi merupakan satu jenis kepimpinan yang berupaya menjadikan orang bawahan lebih komited kepada organisasi dan juga memuaskan hati orang-orang bawahan. Bagaimanapun, dapatan kajian yang menggunakan kes-kes hipotetikal tidak banyak dijalankan, sama ada dalam latar pendidikan di Malaysia mahupun di luar negara.

Sekolah Berkesan

Rentetan dari penemuan model dan teori ini, kepimpinan transformasi amat signifikan dengan konsep sekolah berkesan. Di Malaysia, konsep sekolah berkesan mula diperkenalkan oleh Kementerian Pelajaran pada tahun 1995 dalam Seminar Sekolah Efektif yang telah dianjurkan oleh Institut Aminuddin Baki. Salah seorang pembentang kertas kerja di seminar tersebut ialah Peter Mortimore (1995) dari Universiti London. Beliau telah membentangkan kertas kerja yang berjudul *Key Characteristics of Effective Schools*. Dalam kertas kerja beliau, Mortimore menyenaraikan 11 ciri sekolah berkesan, iaitu kepimpinan profesional, perkongsian visi dan matlamat, kewujudan budaya pembelajaran, penumpuan terhadap pengajaran dan pembelajaran, pengajaran bermatlamat, pengharapan yang tinggi, pengukuhan yang positif, pemantauan terhadap perkembangan, hak dan tanggungjawab murid, permuafakatan rumah-sekolah dan organisasi dinamik.

Sementara itu, Abdul Shukor (1995) menyenaraikan ciri sekolah berkesan seperti yang berikut:

- i) Mempunyai kepimpinan pengetua yang kuat dengan tumpuan pengurusan adalah terhadap peningkatan kualiti pengajaran.

- ii) Membina iklim persekolahan di mana tiap-tiap murid berada dalam satu tahap pencapaian yang ditetapkan terlebih dahulu dan tidak lebih rendah daripada itu.
- iii) Mempunyai suasana disiplin yang teratur tanpa perlunya membina peraturan ketat, tenang dan tanpa penindasan, tetapi selesa untuk suasana proses pengajaran.
- iv) Memberi keutamaan terhadap proses pengajaran di mana sekolah berusaha bersungguh-sungguh bagi memastikan matlamat pengajaran dilaksanakan secara teratur dan memberi faedah, serta;
- v) Mengesan kemajuan murid secara sistematik, iaitu pengetua dan guru-guru mengawas kemajuan murid berpandukan kepada kehendak dan objektif pengajaran.

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti tahap amalan kepimpinan transformasi guru besar di sekolah daerah Semporna ini berupaya sehingga memberi akses dan ruang untuk mereka dapat merealisasikan model sekolah berkesan mengikut pola sekolah-sekolah dalam daerah Semporna.

Model Pengurusan Pendidikan

Masyarakat pada hari ini adalah masyarakat berorganisasi, iaitu masyarakat yang tersusun dan berperaturan. Manusia dilahirkan dalam organisasi, menerima pelajaran dalam organisasi dan kebanyakan daripada masa dihabiskan dalam organisasi seperti di rumah, sekolah, pejabat, syarikat, persatuan dan sebagainya (Printy, 2008). Pendek kata, kehidupan manusia pada hari ini tidak boleh terpisah dari organisasi, malah sehingga mereka mati pun diselenggarakan oleh organisasi. Oleh kerana masyarakat moden kini lebih mengutamakan rasionalisasi, keberkesanan dan prestasi, maka peranan organisasi semakin kritikal dan mencabar (Ortenblad, 2004). Salah satu cara dilakukan ialah dengan mengkoordinasikan kegiatan manusia dalam organisasi dengan sumber yang ada supaya dapat diolah melalui kepimpinan atau pengurusan yang berkesan dan berkebolehan. Proses pengurusan seperti ini merupakan sumbangan organisasi kepada masyarakat dan juga individu

untuk memenuhi kehendak mereka yang pelbagai dan kadangkala menekan. Begitu juga dengan pengurusan dan organisasi sekolah, walaupun terdapat banyak masalah atau tekanan yang terpaksa dihadapi, penggunaan model-model pengurusan pendidikan ini secara tidak langsung boleh membantu pihak pentadbir sekolah menguruskan organisasi sekolah dengan lebih baik.

Terdapat enam model pengurusan pendidikan, iaitu *Formal Models*, *Collegial Models*, *Political Models*, *Subjective Models*, *Ambiguity Models* dan *Cultural Models* (Retna, 2011). Faktor-faktor dan perspektif yang harus dipertimbangkan dalam penggunaan model-model pengurusan pendidikan merujuk kepada contoh yang spesifik. Organisasi sekolah terkenal dengan pencapaian sesuatu matlamat. *Formal model* memberi beberapa penegasan atau rasional untuk mencapai matlamat organisasi tersebut. Terdapat lima model di dalam *formal model* ini, iaitu *structural models*, *systems model*, *bureaucratic models*, *rational models* dan *hierachical models* (Retna, 2011). Elemen-elemen biasa yang terdapat dalam struktur formal adalah seperti menganggap organisasi sebagai sistem, memberi tekanan kepada struktur formal, hierarki, mencari matlamat, rasional dalam pembuatan keputusan (fokus kepada matlamat), tekanan ke atas autoriti dan kedudukan rasmi dan bertanggungjawab kepada kuasa atasan. Salah satu cabang dalam formal model adalah *structural model*, iaitu satu model yang berstruktur.

Konsep *structural model* ini adalah adanya hierarki, iaitu wujud pengagihan tugas, perlunya pelaksanaan tugas dan pengawasannya dan mempunyai undang-undang dan peraturan. Sebagai contoh dalam pengurusan sekolah, model ini digunakan secara meluas terutama dalam pengurusan sesuatu jawatankuasa, contohnya jawatankuasa kurikulum di mana dalam struktur jawatankuasa ini terdapat hierarki, iaitu pengetua sebagai penasihat, diikuti oleh GPK tadbir dan kurikulum sebagai pengerusi, setiausaha dilantik dalam kalangan guru biasa, manakala AJK pula terdiri daripada ketua-ketua bidang, ketua-ketua panitia serta penyelaras-penyelaras aliran. Setiap jawatankuasa ini pula mempunyai peranan dan tugas mereka yang tersendiri dan setiap tugas ini pula wujud pengawasan dari pihak pentadbir. Hal ini disebabkan jawatankuasa kurikulum adalah satu jawatankuasa yang penting di setiap sekolah kerana jawatankuasa ini boleh menentukan pencapaian akademik sesebuah sekolah.

REKA BENTUK KAJIAN

Kajian ini menggunakan kaedah tinjauan rentasan menerusi soal selidik terpiawai untuk mengumpul maklumat tentang pemboleh ubah yang dikaji. Kaedah tinjauan rentasan dipilih kerana terdapat beberapa keistimewaan yang ada padanya. Kaedah ini sesuai digunakan jika tujuan kajian ialah untuk mengenal pasti kewujudan sesuatu keadaan, situasi, isu dan sikap dalam kalangan sebuah populasi yang telah dikenal pasti (Sekaran, 2005; Ranjit, 1999).

Oleh itu, kajian ini menggunakan kaedah tinjauan rentasan sepenuhnya. Terdapat 13 buah sekolah di daerah Semporna, Sabah sekali gus bermakna ada 13 orang guru besar. Namun, untuk kajian ini kutipan data dilakukan secara sekali gus melibatkan enam buah sekolah sahaja, iaitu mewakili kesemua jumlah responden di enam buah sekolah yang dipilih yakni seramai 150 orang guru. Jangka masa yang diperuntukkan ialah selama dua minggu, bermula dari tarikh soal selidik diedarkan kepada responden dan tarikh soal selidik tersebut dipungut.

Instrumen Kajian

Praujian atau kajian rintis dijalankan untuk memastikan soal selidik difahami, membiasakan pengkaji dengan situasi ujian dan menyukat masa. Ujian awal merupakan ujian untuk melihat salah satu aspek reka bentuk kajian. Seramai 150 orang guru yang dipilih secara rawak daripada enam buah sekolah rendah di daerah Semporna. Selepas menjawab soal selidik, beberapa sesi perbincangan telah dijalankan bersama responden yang terlibat. Perbincangan yang dijalankan memberi maklum balas tentang item-item yang digunakan. Item-item yang tidak dapat difahami telah mengalami beberapa pindaan kecil. Tiada item yang dikeluarkan kerana nilai kebolehpercayaan item itu adalah lebih daripada nilai alfa 0.9. Setelah dibuat ujian statistik item di dalam *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) yang diadaptasi dari Bass dan Avolio (1997) memberikan nilai alfa 0.975. Item-item yang meninjau amalan kepimpinan transformasi *Transformational Leadership Survey Questionnaire* (TLSQ) diadaptasi dari Griffith (2003) memberikan nilai alpha 0.990 dan ciri-ciri sekolah berkesan diadaptasi dari model oleh Shahril (1997) yang memberikan nilai alfa 0.925.

Jadual 1 Pekali *Cronbach's Alpha* kajian rintis dan kajian sebenar

Instrumen	Bilangan Item	Nilai Alfa Cronbach	
		Kajian Rintis	Kajian Sebenar
Amalan Kepimpinan Transformasi	43	.993	.990
Dimensi I: Pengaruh yang Ideal	12	.976	.973
Dimensi II : Pertimbangan Individu	10	.968	.960
Dimensi III : Rancangan Intelek	10	.975	.975
Dimensi IV : Motivasi Berinspirasi	11	.982	.959
Persepsi Guru			
Dimensi II : Pertimbangan Individu	10	.968	.960
Dimensi IV : Motivasi Berinspirasi	11	.982	.959
Ciri-ciri Sekolah Berkesan	35	.851	.925

DAPATAN KAJIAN

Sejumlah 150 responden daripada 250 sampel responden di sekolah-sekolah rendah daerah Semporna telah mengembalikan soal selidik mereka. Dapatan kajian menunjukkan bahawa daripada 150 responden, sebanyak 66.0 peratus daripada mereka adalah lelaki dan 34.0 peratus adalah perempuan. Data ini juga menunjukkan bahawa majoriti daripada responden yang terlibat di daerah ini adalah lelaki, manakala secara purata, umur responden ialah 31.8 tahun dan pengalaman mengajar ialah 12 tahun. Keputusan analisis menunjukkan bahawa 54.7 peratus daripada responden mempunyai kelayakan sarjana muda, 22.7 peratus mempunyai kelayakan diploma atau sijil dan 1.3 peratus mempunyai kelayakan sarjana. Taburan ini menunjukkan majoriti (lebih 50 peratus) daripada responden adalah guru siswazah dan kurang daripada 40 peratus adalah guru bukan siswazah.

Ringkasan Dapatan Kajian

Bil	Objektif/ Hipotesis	Ujian	Dapatan Kajian
1	Mengenal pasti tahap amalan kepimpinan transformasi dalam kalangan guru besar.	Min = (3.74) Tinggi SP = 0.769	Zawawi Yahya (1999), Yu, H. Leithwood, K. dan Jantzi, D. (2002)
	Mengenal pasti perbandingan antara min amalan kepimpinan transformasi dan min pada ciri-ciri sekolah berkesan.	Min = (3.74) Min = (3.75) Tinggi, Tinggi SP = 0.769 SP = 0.408	(Harris, 2002), Marzano (2003) Hallinger, P (2003)
	Mengenal pasti perbezaan amalan kepimpinan transformasi dalam kalangan guru besar dan ciri-ciri sekolah berkesan.	Min = (3.75) Tinggi SP = 0.408	Ross dan Gray (2004), Zainuddin Zakaria, Ziadatul Hidayah Zakaria (2006)
2	H01 Tidak terdapat hubungan antara persepsi guru terhadap amalan kepimpinan transformasi dalam kalangan guru besar.	Korelasi Pearson $r = 0.820$ $p = 0.000$ Hubungan tinggi, Hipotesis Nul ditolak	Sharifah Md.Nor (2000), Ishak Sin (2003), Yulk (2006)
3	H02 Tidak terdapat hubungan signifikan antara amalan kepimpinan transformasi dalam kalangan guru besar dan ciri-ciri sekolah berkesan.	Korelasi Pearson $r = 0.223$ $p = 0.006$ Hubungan rendah, Hipotesis Nul ditolak	Schereens, Glas dan Thomas (2003), Griffith (2003), Mohd. Noor Jaafar (2005)

Dapatan kajian menunjukkan bahawa guru besar menampilkan ciri-ciri kewibawaan dan keyakinan pada tahap yang tinggi menurut persepsi guru. Secara keseluruhan, guru besar didapati mengamalkan kepemimpinan transformasi pada tahap tinggi. Guru besar dipersepsikan mengamalkan dimensi pengaruh yang ideal, dimensi pertimbangan individu, dimensi

rancangan intelek dan dimensi motivasi berinspirasi pada tahap tinggi. Kajian ini menunjukkan guru-guru di daerah Semporna mempersepsikan bahawa guru besar kerap atau cenderung mengamalkan kesemua tingkah laku dalam amalan kepimpinan transformasi di tahap tinggi.

Dapatan kajian ini seiring dengan hasil kajian menurut Goldring (1992) dan Mohd Salleh (2002), iaitu pemimpin sekolah perlu mengaplikasikan kepemimpinan transformasi di sekolah. Jenis kepemimpinan ini telah dianggap sebagai sesuatu yang boleh menjayakan sekolah. Dapatan kajian ini juga telah menunjukkan bahawa amalan kepemimpinan transformasi guru besar mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan persepsi positif guru terhadap guru besar. Situasi ini menunjukkan apabila guru besar mengamalkan kepemimpinan transformasi, ia juga akan mempengaruhi prestasi sekolah ke arah ciri-ciri sekolah berkesan. Dengan dapatan ini juga, kepimpinan transformasi disarankan untuk diaplikasikan di sekolah kerana ia dapat meningkatkan motivasi dan keyakinan para guru dan guru besar ke arah yang lebih cemerlang. Secara langsung, dapatan ini menyokong kajian Bass dan Avolio (1990) dan Zainab (1998) yang mendapati kepemimpinan transformasi pemimpin sekolah dapat meningkatkan keberkesanan guru dan komitmen guru ke arah mewujudkan ciri-ciri sekolah.

Selain daripada itu, dapatan kajian ini juga telah menyokong pandangan Zaidatol (2003), iaitu pemimpin transformasi adalah mereka yang memberi semangat kepada kakitangan untuk terus meningkatkan usaha dan mencapai potensi prestasi secara maksimum. Melihat kepada dapatan kajian ini, guru besar perlu meneruskan amalan kepemimpinan transformasi seperti meningkatkan keupayaan dalam aspek dan dimensi pengaruh yang ideal, dimensi pertimbangan individu, dimensi rancangan intelek dan dimensi motivasi berinspirasi yang akhirnya boleh membentuk iklim ciri-ciri sekolah berkesan.

CADANGAN KAJIAN LANJUT

Berikut adalah antara cadangan kajian lanjut yang difikirkan sesuai dan relevan untuk diberi perhatian dan tindakan, iaitu;

- i) Menjalankan kajian yang lebih meluas ke atas beberapa sekolah di beberapa daerah untuk mengumpul lebih banyak data daripada responden sebagai ukuran dan perbandingan.
- ii) Menjalankan kajian secara kualitatif berkaitan amalan kepimpinan transformasi dan persepsi guru berkaitan amalan tersebut yang direalisasikan oleh guru besar dan menjalankan kajian ciri-ciri sekolah berkesan.
- iii) Menambah elemen baharu yang lain serta sesuai mengikut keperluan semasa dalam kajian akan datang agar dapat mendalami kajian, bertujuan memperoleh dapatan yang lebih konkrit. Misalnya, membuat kajian yang berlatarbelakangkan prestasi menyeluruh bidang pengurusan pendidikan di sekolah seperti menyentuh aspek pengurusan kewangan dan aspek ketelusan guru dalam memberikan pendapat secara terbuka kepada pengkaji.
- iv) Dalam kajian selanjutnya, pengkaji perlu memfokuskan item-item yang berkisar kepada perbincangan tentang budaya kepimpinan transformasi dalam kalangan semua pentadbir, termasuk kepimpinan penolong kanan 1, penolong kanan hal ehwal murid dan penolong kanan kokurikulum.
- v) Kajian masa depan dilakukan ke atas amalan kepimpinan transformasi, persepsi guru dan ciri-ciri sekolah berkesan dengan mengaitkan hubungannya dengan faktor demografi seperti jantina, umur, kelulusan dan pengalaman mengajar agar dapatan kajian lebih mendalam dapat dibuat dan mewujudkan pandangan khusus untuk mengubah pemikiran individu ke arah tujuan yang positif.

KESIMPULAN

Kepimpinan dan keberkesanan organisasi tidak boleh dipisahkan. Kepimpinan cemerlang mampu membawa kejayaan kepada organisasi, sebaliknya kepimpinan lemah membawa organisasi kepada kegagalan. Kepimpinan cemerlang ini adalah gambaran keberkesanan seseorang pemimpin dalam proses kepimpinannya. Pemimpin berkesan diperlihatkan menerusi pengaruhnya ke atas tingkah laku pengikut. Pemimpin mempengaruhi tingkah laku pengikutnya dan menerusi pengaruh tersebut, pengikut bersama dengan pemimpin berjaya mencapai matlamat yang dikongsi bersama. Namun begitu, masih ramai pemimpin sekolah yang tidak memahami pengertian kepimpinan berkesan. Justeru, sehingga kini pencarian erti kepimpinan berkesan masih diteruskan. Hasilnya, banyak penyelidikan dijalankan oleh para sarjana khususnya sarjana psikologi dan pendidikan. Kajian ini juga merupakan lanjutan penyelidikan pengkaji lalu untuk memahami erti kepimpinan berkesan.

Hasil kajian ini telah mengenal pasti keberkesanan amalan tingkah laku kepimpinan transformasi dalam organisasi pendidikan, iaitu sekolah yakni guru besar sebagai pemimpin dan guru sebagai pengikutnya. Kebanyakan kajian terdahulu melihat keberkesanan tingkah laku kepimpinan sekolah menerusi hubungan sebab dan akibat. Dengan lain perkataan, pencapaian matlamat sesebuah sekolah dikaitkan dengan tingkah laku pemimpin sekolah yang berkesan. Justeru, kajian ini juga dijalankan untuk mengkaji impak tingkah laku kepimpinan yang terdiri dari amalan kepimpinan transformasi ke atas persepsi dan komitmen guru bagi mewujudkan iklim sekolah yang berkesan. Hasil dari analisis kajian menunjukkan tingkah laku kepimpinan pengetua memberi impak kepada kepuasan kerja guru dan komitmen guru terhadap sekolah. Keputusan ini menjelaskan amalan tingkah laku kepimpinan transformasional oleh guru besar juga mampu meramal persepsi dan komitmen guru-gurunya terhadap sekolah. Semakin tinggi amalan tingkah laku kepimpinan tersebut, semakin tinggilah komitmen guru terhadap kerjanya dan semakin berkomitmen guru-guru terhadap aktiviti sekolah bagi hasrat membentuk ciri-ciri sekolah berkesan, khususnya di daerah Semporna dan umumnya di negara ini.

RUJUKAN

- Abdul Ghani Kanesan Abdullah. (2002). Kajian mengenai mengganti kepemimpinan sebagai moderator terhadap caragaya kepemimpinan transformasi. Tesis PhD. Universiti Sains Malaysia. Tidak diterbitkan.
- Abdul Karim Md Nor. (1989). Characteristics of effective rural secondary schools in Malaysia. Tesis kedoktoran yang tidak diterbitkan, University of Wisconsin, Madison, USA. Dimuat turun pada 10 Januari, 2007, daripada EPRD, KPM.
- Abdul Kudus, Abu Bakar. (2000). Kepemimpinan transformasi: Hubungan dengan kepuasan kerja dan motivasi guru. Tesis Sarjana. Universiti Utara Malaysia.
- Abdul Shukor Abdullah. (1993). Membina pengurusan sekolah yang berkesan: Pengurusan setempat, 'Empowerment' dan kepemimpinan sebagai inisiatif polisi. Prosiding: Seminar Nasional Ke-3 pengurusan Pendidikan: 97–103.
- Abdul Shukor Abdullah. (1995). Membina sekolah berkesan: Aplikasi dasar. *Seminar Sekolah Efektif* anjuran Kementerian Pendidikan pada 13–14 Julai 1995 di Institut Aminudin Baki. 602A.
- Abdul Shukor Abdullah. (2004). Ucapan tema: Kepimpinan unggul tonggak bidang pendidikan cemerlang. *Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-12*, pada 6 – 9 Disember 2004, anjuran Institut Aminuddin Baki, Genting Highlands, Pahang.
- Bass B.M. & Avolio. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5): pp. 21–27.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990). *Transformasi leadership development: Manual for multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto: California: Consulting Psychologist Press Inc.
- Bass, B.M. (1990.). From transactional to transformasi leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*. 18: pp. 19–31.
- Felfe, J. (2002). *Transformasi leadership*. TU Chemnitz, June 2002 in Chemnitz.
- Felfe, J. (2005). *Transformational leadership and commitment*. Research Colloquium of the Department of Psychology at the TU Braunschweig.
- Griffith, J. (2004). Relation of principal transformasi leadership to school staff job satisfaction, staff turnover and school performance. *Journal of Educational Administration*, 42,(3), pp. 333–347.
- Hipp, K.A. (1996). *Teacher efficacy: Influence of principal leadership behavior*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, New York ED396409.
- Hipp, K.A. & Bredeson, P.V. (1995). Exploring connections between teacher efficacy and principal's leadership behaviour. *Journal of School Leadership*, 5 (2), pp. 136–150.
- Hussein Mahmood. (1993). *Kepimpinan dan keberkesanan sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa & Pustaka.

- Ishak Sin & Nor Asikin Salleh. (2003). Era globalisasi: Pendidikan dan cabaran. *Jurnal Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan*, 13 (1).
- Jamal@Nordin Yunus. (2009). Hubungan antara kepemimpinan transformasi dan budaya organisasi dengan organisasi pembelajaran di sekolah harapan negara kategori sekolah kebangsaan dan sekolah jenis kebangsaan luar bandar. Tesis Doktor Falsafah (Tidak diterbitkan), Universiti Utara Malaysia, Sintok, Kedah.
- Jung, D.I. & Avolio, B.J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformasi and transactional leadership. *Journal of Organizational Behaviour*, 21, pp. 949–964.
- Koh, W.L. (1991). An empirical validation of the theory of transformational leadership in secondary schools in Singapore, Doctoral Dissertation, University of Oregon 1990). *Dissertation Abstracts International* 52 (2).
- Marzano, R. J. (2000). *A new era of school reform: Going where the research takes us*. Aurora, CO: Midcontinent Regional Educational Laboratory.
- Ortenblad, A. (2004). The learning organization: Towards an intergrated model. *The Learning Organization*, 11(2), pp. 129–144.
- Printy, S. M. (2008). Leadership for teacher learning: A community of practice perspective. *Educational Administration Quarterly*, 44(2), pp. 187–226.
- Retna, K. S. (2011). The relevance of personal mastery to leadership: The case of school principals in Singapore. *School Leadership and Management*, 31(5), pp. 451–470.
- Rosnah Ishak & Muhammad Faizal A. Ghani (2012). Amalan kepimpinan terbaik untuk sekolah ‘organisasi pembelajaran’. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 37(2), pp. 35–41.
- Weichun Zhu, Irene K.H Chew, William D. Spangler. (2005), *CEO Transformasi Leadership and organizational outcomes: The Mediating Role of Human-Capital-Enhancing Human Resource Management. The Leadership Quartely*, Vol. 16, pp. 39–52.
- Yu, H. Leithwood, K. & Jantzi, D. (2002). The effects of transformational leadership on teacher’s commitment to change in Hong Kong. *Journal of Educational Administration*, 40(4), pp. 368–389.
- Zaidatul Akmaliah Lope Pihie (2005). Asas kepemimpinan transformasi dalam Pendidikan. Zaidatul Akmaliah Lope Pihie & Foo Say Fooi. *Pengurusan dan kepemimpinan: Satu langkah ke hadapan*. Serdang: Universiti Putra Malaysia.
- Zawawi Yahya. (1999). Kepemimpinan transformasi dan kegemilangan sekolah. *Jurnal Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan*, 9(2), pp. 80–97.