

**KEPEMIMPXNAN TRANSFORMASI: HUBUNGANNYA DENGAN  
KEPUASANKERJADANMOTIVASIGURU**

**ABDUL KUDUS BIN ABU BAKAR**

**UNIVERSITIUTARAMALAYSIA**

**2000**

---



**Sekolah Siswazah  
(Graduate School)  
Universiti Utara Malaysia**

**PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK  
(Certification of Project Paper)**

Saya, yang bertandatangan, memperakukan bahawa  
(I, the undersigned, certify that)

**ABDUL KUDUS BIN ABU BAKAR**

calon untuk Ijazah **SARJANA SAINS ( PENGURUSAN PENDIDIKAN )**  
(candidate for the degree of)

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk  
(has presented his/her project paper of the following title)

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASI: HUBUNGANNYA DENGAN KEPUASAN**

**KERJA GURU DAN MOTIVASI GURU**

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek  
(as it appears on the title page and front cover of project paper)

bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan,  
dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.  
(that the project paper acceptable in form and content, and that a satisfactory  
knowledge of the field is covered by the project paper).

Nama Penyelia **TUAN HAJI MIZUAR BIN NASARUDIN**  
(Name of Supervisor):

Tandatangan  
(Signature)

Tarikh  
(Date)

**20 SEP 2000**

**Kepemimpinan Transformasi: Hubungannya Dengan  
Kepuasan Kerja dan Motivasi Guru**

**Projek Sarjana ini diserahkan kepada Sekolah Siswazah untuk memenuhi  
sebahagian daripada keperluan Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan)  
Universiti Utara Malaysia**

**Oleh**

**ABDUL KUDUS BIN ABU BAKAR**

**UUM SEPTEMBER 2000**

## **KEBENARAN MENGGUNA**

Kertas projek ini dikemukakan sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan pengajian program sarjana Universiti Utara Malaysia (UUM). Saya bersetuju membenarkan pihak perpustakaan UUM menggunakannya sebagai bahan rujukan. Saya juga bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripada kertas projek ini untuk tujuan akademik adalah dibolehkan dengan kebenaran penyelia saya atau Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang bentuk salinan dan cetakan bagi tujuan-tujuan komersial dan membuat keuntungan adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada penyelidik. Pernyataan rujukan kepada penyelidik dan UUM perlulah dinyatakan jika sebarang bentuk rujukan di buat ke atas tesis ini.

Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan kertas projek ini sama ada keseluruhan atau sebahagian daripadanya hendaklah dipohon melalui

**DEKAN  
SEKOLAH SISWAZAH  
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA  
06010 UUM SINTOK  
KEDAH DARUL AMAN**

## ABSTRAK

Tujuan **Kajian ini** adalah untuk meninjau hubungan di antara tingkahlaku kepemimpinan **transformasi** pengetua dengan kepuasan kerja guru dan motivasi guru. Tingkah **laku** kepemimpinan transformasi ditentukan berdasarkan **soal** selidik *Multifactor Bass Form 5X-Rater* (1992). Kepuasan kerja guru pula **dengan soal** selidik kepuasan kerja guru Speed (1979). Manakala motivasi guru menggunakan **soal** selidik Atkinson (1964). **Soal** selidik **juga** diberikan kepada pengetua setiap sekolah untuk mendapatkan maklumat berkaitan jantina, umur, **tempoh** berkhidmat sebagai pengetua dan gred sekolah.

**Kajian ini** melibatkan 242 **orang** guru daripada tujuh buah sekolah menengah di Daerah Yan yang di bawah pentadbiran Pejabat Pendidikan Daerah Kuala **Muda** / Yan. Kedah **Darul Aman**. Data yang diperolehi dianalisis menggunakan kaedah statistik deskriptif untuk menentukan kekerapan, peratus, min dan sisihan piawai. **Kaedah statistik** inferensi pula digunakan untuk **menguji** hipotesis **iaitu** ujian t dan korelasi **pearson**.

Hasil kajian **menunjukkan**, secara keseluruhannya wujud tingkahlaku kepemimpinan transformasi di kalangan pengetua **pada** tahap sederhana. **Kajian juga** mendapati tidak terdapat perbezaan dari segi faktor jantina, umur, dan tempoh perkhidmatan pengetua serta **gred** sekolah terhadap tingkahlaku kepemimpinan transformasi pengetua. Walau **bagaimanapun**, terdapat hubungan yang **signifikan** di antara tingkahlaku kepemimpinan transformasi pengetua dengan kepuasan kerja guru **dan** motivasi guru serta di antara kepuasan kerja guru dengan motivasi guru.

## ABSTRACT

The purpose of this study is to identify the relationship between principal transformation leadership behavior and the teachers' job satisfaction and motivation. The transformation leadership behavior is determined using Bass's Multifactor Leadership Questionnaire Form 5X-Rater (1992). While both the teachers' job satisfaction and the teacher's motivation are determined using Speed's teachers job satisfaction questionnaire and Atkinson (1964) respectively. The survey is also given to the principal of each school to obtain the information on gender, age, principal's service duration and the school grade.

This study involved 242 teachers from seven secondary school in the district of Yan under the administration of Kuala Muda/Yan District Education Office. Kedah Darul Aman. The data has been analysed using the descriptive statistics method to find out the frequency, percentage, mean, and the irrelevant factors. The inference statistics method is used to test the hypothesis through the t test and Pearson correlation.

The result of the study has shown that, as a whole, there is a moderate transformational leadership behavior among the principals. It also concluded that gender, age, service duration and school grade did not affected the principal leadership behavior. On the other hand, there is a significant relationship between the principal leadership behavior and teachers' job satisfaction and motivation and also between the job satisfaction and motivation

## PENGHARGAAN

Alhamdulillah, Syukur ke hadrat Allah SWT kerana dengan limpah kurnia dan keizininannya, kajian ini dapat disempurnakan seperti yang telah dirancang. Hakikatnya, saya hanya boleh merancang dan berusaha yang lainnya ditentukan oleh yang maha esa.

Saya ingin menyatakan penghargaan dan ucapan terima kasih kepada Tuan Haji Mizuar Nasarudin selaku penyelia kertas projek ini yang banyak memberikan bimbingan dan galakan. Pensyarah-pensyarah di Sekolah Bahasa yang telah berusaha dengan gigih untuk mewujudkan Program Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan). Juga kepada Prof. Madya Dr. Ibrahim bin Abdul Hamid selaku Dekan Sekolah Siswazah yang telah memberi ruang kepada Program Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan) sebagai salah satu program pengajian ijazah sarjana di Sekolah Siswazah.

Penghargaan juga ditujukan kepada semua pensyarah-pensyarah yang telah mencurahkan segala ilmu dan bimbingan yang bermakna dalam memastikan kejayaan program ini. Saya juga ingin mengucapkan terima kasih kepada rakan-rakan seperjuangan yang begitu gigih dan sama-sama bersaing secara sihat dalam meraih kejayaan di dalam program ini.

Akhir sekali, insyaallah segala ilmu akan digunakan untuk memantapkan lagi sistem pendidikan demi untuk agama, bangsa dan negara.

## **DEDIKASI**

**Penghargaan istimewa untuk isteri tersayang**

**yang**

**telah banyak memberikan galakan**

**dan**

**Anak-anak kecil**

**yang**

**banyak memberikan cabaran dan erti kesabaran**

## KANDUNGAN

KANDUNGAN	HALAMAN
KEBENARAN MENGGUNA	i
ABSTRAK (BAHASA MELAYU)	ii
ABSTRACT (BAHASA INGGERIS)	iii
PENGHARGAAN	iv
DEDIKASI	v
KANDUNGAN	vi
SENARAI JADUAL	ix
SENARAI RAJAH	xi
<b>BAB 1 : PENGENALAN</b>	
1.1 Pengenalan	1
1.2 Pernyataan Masalah	5
1.3 Soalan Kajian	7
1.4 Objektif Kajian	7
1.5 Kepentingan Kajian	8
1.6 Batasan Kajian	9
1.7 Definisi Operasional	9

## **BAB 2 : TINJAUAN LITERATUR**

2.1	Definisi Kepemimpinan	12
2.2	Pengenalan Kepada Teori Kepemimpinan	13
2.3	Teori Kepemimpinan Transformasi	21
2.4	Teori Kepuasan Kerja	29
2.5	Teori Motivasi	33
2.6	Kajian-kajian Berkaitan	36

## **BAB 3 : METODOLOGI**

3.1	Pendahuluan	39
3.2	Rekabentuk Kajian	39
3.3	Pembolehubah-pembolehubah	40
3.4	Kerangka Kajian	40
3.5	Populasi dan Persampelan	42
3.6	Instrumentasi	43
3.7	Prosedur Pengumpulan Data	47
3.8	Pengukuran Tahap Tingkahlaku Kepemimpinan Transformasi Pengetua	48
3.9	Cara Analisis Data	49
3.10	Hipotesis Kajian	51
3.11	Kajian Rintis	52

## **BAB 4 : ANALISIS DATA DAN DAPATAN**

<b>4.1</b>	<b>Pendahuluan</b>	<b>55</b>
<b>4.2</b>	<b>Analisis Ujian Kebolehpercayaan Kajian</b>	<b>56</b>
<b>4.3</b>	<b>Latarbelakang Pengetua dan Sekolah</b>	<b>58</b>
<b>4.4</b>	<b>Analisis Skor Pembolehubah Kajian</b>	<b>61</b>
<b>4.5</b>	<b>Pengujian Hipotesis</b>	<b>68</b>
<b>4.6</b>	<b>Rumusan Pengujian Hipotesis</b>	<b>76</b>

## **BAB 5 : PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN**

<b>5.1</b>	<b>Pengenalan</b>	<b>78</b>
<b>5.2</b>	<b>Ringkasan Dapatan dan Perbincangan</b>	<b>78</b>
<b>5.3</b>	<b>Had Kajian</b>	<b>83</b>
<b>5.4</b>	<b>Cadangan Berkaitan Kepemimpinan</b>	<b>84</b>
<b>5.5</b>	<b>Cadangan Kajian Akan Datang</b>	<b>85</b>
<b>5.6</b>	<b>Rumusan</b>	<b>86</b>

## **BIBLIOGRAFI**

<b>LAMPIRAN 1</b>	<b>Jadual Penentuan Sampel</b>	<b>93</b>
<b>LAMPIRAN 2</b>	<b>Soal Selidik Kajian</b>	<b>94</b>
<b>LAMPIRAN 3</b>	<b>Surat Kebenaran daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan</b>	<b>101</b>
<b>LAMPIRAN 4</b>	<b>Surat kebenaran daripada Jabatan Pendidikan Kedah Darul Aman</b>	<b>102</b>

## SENARAI JADUAL

<b>Jadual</b>	<b>Halaman</b>
3.1 Populasi Guru Berdasarkan Sekolah	42
3.2 Senarai Item Tingkahlaku transformasi	44
3.3 Senarai item Kepuasan Kerja	46
3.4 Jadual Taburan Julat Skor	48
3.5 Keputusan Ujian Kebolehpercayaan	53
4.1 Perbandingan Keputusan Ujian Kebolehpercayaan Kajian dengan Kajian Rintis	56
4.2 Korelasi di antara Subskala-subskalaKepemimpinan Transformasi	57
4.3 Latarbelakang Pengetua Berdasarkan Jantina	58
4.4 Latarbelakang Pengetua Berdasarkan Umur	59
4.5 Latarbelakang Pengetua Berdasarkan Tempoh Perkhidmatan Sebagai pengetua	60
4.6 Latarbelakang Sekolah berdaarkan gred	61
4.7 Penentuan tahap tingkahlaku Kepemimpinan Transformasi dan subskala-subskala	62

4.8	Penentuan Tahap Kepuasan Kerja Guru	63
4.9	Penentuan Tahap Motivasi Guru	64
4.10	Taburan Tahap Tingkahlaku Kepemimpinan Transformasi	65
4.11	Tahap Kepuasan Kerja Guru	66
4.12	Tahap Motivasi Guru	66
4.13	Tahap Tingkahlaku Kepemimpinan transformasi pengetua Kepuasan Kerja Guru dan Motivasi Guru.	67
4.14	Keputusan Ujian t Bagi Perbezaan Penggunaan Kepemimpinan Transformasi dan subskala-subskalanya Berdasarkan jantina	69
4.15	Keputusan Ujian t Bagi Perbezaan Penggunaan Kepemimpinan Transformasi dan subskala-subskalanya Berdasarkan umur	70
4.16	Keputusan Ujian t Bagi Perbezaan Penggunaan Kepemimpinan Transformasi dan subskala-subskalanya Berdasarkan tempoh menjadi pengetua	71
4.17	Keputusan Ujian t Bagi Perbezaan Penggunaan Kepemimpinan Transformasi dan subskala-subskalanya Berdasarkan tempoh menjadi pengetua	72
4.18	Korelasi Pearson antara kepemimpinan transformasi dan subskalanya dengan kepuasan kerja guru.	73
4.19	Korelasi Pearson antara kepemimpinan transformasi dan subskalanya dengan motivasi guru.	74
4.20	Korelasi Pearson Antara Kepuasan Kerja Guru dengan motivasi guru	75
4.21	Jadual Rumusan Pengujian Hipotesis	76

## **SENARAI RAJAH**

### **RAJAH**

### **HALAMAN**

**3.1 Kerangka Kajian**

**41**

## **BAB 1**

### **PENGENALAN**

#### **1.0 PENGENALAN**

Perkembangan yang pesat dalam bidang pendidikan di Malaysia telah mula menampakkan arah haluan dan hala tuju untuk menyesuaikan pendidikan dengan perubahan sosial, ekonomi, kemajuan sains dan teknologi serta perubahan tenaga manusia. Di dalam Wawasan Pendidikan Negara jelas digambarkan agenda-agenda yang bakal dilaksanakan bagi membantu negara mencapai Wawasan 2020.

Wawasan 2020 tidak akan menjadi kenyataan tanpa pembangunan sumber manusia dari segi kuantitatif dan kualitatif. Tanpa sistem pendidikan yang bertaraf dunia kita tidak mungkin dapat mencapai impian kita mentransformasikan Malaysia menjadi negara maju (Najib, 1997). Namun begitu, Sistem pendidikan kita sebenarnya masih lagi belum mantap . Di antara faktor yang menyebabkan terdapat kelemahan dalam sistem pendidikan kita ialah guru-guru yang miskin moral dan etika, pengetua atau guru besar yang tidak inovatif, pelajar yang tidak berdisiplin, kelas yang sesak, nisbah tidak seimbang antara pelajar dan guru, serta kurikulum yang tidak relevan (Musa, 2000).

Lantaran itu, kepemimpinan sekolah hari ini menjadi suatu profesion yang amat mencabar. Sebagai pemimpin yang dilantik secara formal dalam organisasi sekolah, pengetua seharusnya memainkan peranan sebagai pemimpin dan pengurus di sekolah. Ini bermaksud peranan pengetua bukan lagi setakat memastikan kesinambungan struktur dan sistem yang sedia ada tetapi juga mampu menggerakkan orang bawahannya untuk berubah supaya organisasi berkenaan akan lebih sensitif dan bergandingan bagi menangani arus perubahan yang melanda sistem pendidikan.

Seterusnya hambatan perubahan menuntut pengetua haruslah berperanan sebagai pemimpin. Pemimpin yang dimaksudkan ialah pemimpin yang berupaya memancar arca wawasan dan misi; memantapkan ketrampilan diri dan bertindak memecahkan status quo, kebiasaan dan kelaziman untuk merancang inovasi, perubahan, imaginasi dan pembaharuan(Wan Zahid, 1993).

Para pengkaji sentiasa mencari apakah gaya kepemimpinan yang sesuai yang patut diamalkan oleh seseorang pemimpin bagi menjadi seorang pemimpin yang berkesan. Ini kerana kepemimpinan sangat penting bagi menentukan jatuh bangunnya sesebuah organisasi. Pada tahun 1990an, kita melihat terdapat perbezaan dari segi hubungan di antara pemimpin dengan pengikut. Terdapat sedikit pengurus yang bergantung sepenuhnya kepada kuasa legitimasi dengan memujuk orang lain melakukan apa yang di arah. Selainnya, menggunakan kepemimpinan transaksi dengan menerangkan apa

yang diperlukan daripada mereka dan apakah ganjaran yang akan mereka terima jika memenuhi apa yang diperlukan itu.

Mutakhir ini, kepemimpinan transformasi telah dikenali sebagai kepemimpinan yang paling berkesan dalam mengurus organisasi. Kepemimpinan transformasi dikatakan dapat meningkatkan tahap kualiti pekerja dalam masa yang sama membangunkan perkembangan diri pekerja dan memberikan kepuasan kerja.

Dr. Mahathir Mohamad (1996) dalam menggariskan empat kualiti kepemimpinan yang berwibawa dan dinamik secara tidak langsung telah menampilkan sebahagian daripada ciri-ciri kepemimpinan transformasi iaitu pertama, pemimpin ini hendaklah berwawasan atau berpandangan jauh berbanding dengan orang lain. Kedua, ia berjaya menentukan objektif atau sasaran. Ketiga, ia dapat menilai kemampuan pengikutnya dan keempat, menaikkan semangat serta memimpin mereka ke arah kejayaan yang cemerlang. Beliau mahu pemimpin bersedia mengubah suai gaya kepemimpinan mereka, membuang kaedah lama yang tidak sesuai serta mewujudkan strategi dan dasar sendiri.

Mengikut Hallinger (1998), walaupun terdapat pelbagai model kepemimpinan telah dikaji dalam bidang pendidikan, terdapat dua pendekatan utama telah menguasai kajian berkaitan kepemimpinan pengetua sepanjang 15 tahun kebelakangan ini. Kepemimpinan tersebut ialah kepemimpinan pengajaran dan kepemimpinan

transformasi. Penyelidikan daripada awal tahun 1980 menunjukkan kajian mengenai kepemimpinan pengetua adalah dimonopoli oleh kajian menggunakan model kepemimpinan pengajaran. Namun demikian, sejak tahun 1990, pengkaji-pengkaji telah menukar perhatian mereka kepada model yang lebih konsisten berikutan perkembangan dalam pembaharuan dalam bidang pendidikan. Konsep-konsep seperti pengagihan kuasa, perkongsian kepemimpinan dan pembelajaran di dalam organisasi telah membawa kepada tumpuan pengkaji-pengkaji kepada model kepemimpinan transformasi.

Kepemimpinan transformasi lebih berfokus kepada meningkatkan kebolehan sesebuah organisasi untuk bermotivasi. Bukan sekadar memfokuskan khusus kepada kurikulum dan arahan, ia berusaha membina kekuatan organisasi untuk menentukan matlamat dan menyokong serta memastikan sesebuah sekolah itu mampu hidup dan bersaing dalam arus perubahan teknologi.

Penyelidikan mengenai kepemimpinan transformasi masih baru di Malaysia. Namun begitu ia mempunyai potensi untuk diperkembangkan supaya menjadi satu alternatif dalam usaha untuk mengkaji keberkesanan kepemimpinan. Ini kerana bukti-bukti telah menunjukkan potensi menggunakan rangka kepemimpinan transformasi untuk menjelaskan keberkesanan kepemimpinan telah didapati terutama di Barat ( George & Jones, 1996 ).

## **1.2 PENYATAAN MASALAH**

Dalam menentukan kejayaan sistem pendidikan negara, kita tidak boleh menafikan betapa besarnya peranan guru-guru. Guru-guru berada di barisan hadapan bagi menentukan sejauh mana tahap kemajuan pendidikan negara. Bagi memastikan prestasi guru berada di tahap terbaik bagi memberikan yang terbaik, guru-guru mestilah mempunyai motivasi yang tinggi bagi mendapatkan kepuasan kerja. Tugas untuk meningkatkan motivasi guru memerlukan seorang pemimpin yang bukan hanya sekadar memimpin tetapi berjaya menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai .

Beberapa penyelidikan yang telah dibuat telah mengaitkan motivasi dengan kepuasan kerja. Kedua-duanya mempunyai hubung kait yang rapat di antara satu sama lain iaitu guru-guru yang bermotivasi tinggi akan menunjukkan kepuasan kerja yang tinggi. Kepemimpinan pengetua adalah penting bagi mewarnai corak sekolahnya sama ada sekolahnya akan menjadi sekolah cemerlang atau sebaliknya. Manakala gaya atau tingkah laku kepemimpinan pengetua akan menentukan sama ada guru-gurunya mendapat kepuasan kerja dan bermotivasi atau sebaliknya. Oleh yang demikian, tingkah laku pengetualah yang menjadi nadi penggerak utama perjalanan sesebuah sekolah (Ibrahim, 1993).

Pendidikan di Malaysia sedang menuju kepada perubahan atau lebih tegas dikatakan sedang mengalami anjakan paradigma. Wawasan pendidikan menegaskan bahawa

satu transformasi perlu wujud di dalam kepemimpinan pengetua di mana gaya kepemimpinan pengetua dan pengurusan sekolah hendaklah dinamis, hidup dan segar. Dengan itu penyelidikan perlu dibuat bagi mengenal pasti gaya kepemimpinan yang sesuai dan berkesan bagi mewujudkan budaya cemerlang di sekolah.

Penyelidik juga mendapati penyelidikan mengenai hubungan di antara kepemimpinan transformasi pengetua dengan motivasi guru dan kepuasan kerja adalah sesuatu yang baru, terutama di Malaysia. Untuk mengukur keberkesanan kepemimpinan, pengukuran akan dilakukan dengan menggunakan pemboleh ubah bersandar yang tertentu. Di dalam penyelidikan ini, penyelidik menggunakan motivasi guru dan kepuasan kerja sebagai pemboleh ubah bersandar. Oleh yang demikian satu penyelidikan perlu dijalankan untuk:

- (1) Mengkaji taburan tingkah laku kepemimpinan transformasi pengetua
- (2) Menghubungkaitkan tingkah laku kepemimpinan transformasi dengan motivasi guru dan kepuasan kerja guru.

### **1.3 SOALAN KAJIAN**

Soalan-soalan penyelidikan ini adalah seperti berikut:

1. Adakah terdapat hubungan yang signifikan di antara kepemimpinan transformasi dan subskala-subskalanya dengan kepuasan kerja guru ?
2. Adakah terdapat hubungan yang signifikan di antara kepemimpinan transformasi dan subskala-subskalanya dengan motivasi guru ?
3. Adakah terdapat hubungan yang signifikan di antara kepuasan kerja guru dengan motivasi guru?
4. Adakah terdapat hubungan yang signifikan di antara kepemimpinan transformasi dan subskala-subskalanya dengan pemboleh ubah demografi pengetua ?

### **1.4 OBJEKTIF KAJIAN**

Objektif umum penyelidikan ini ialah untuk menggunakan kerangka teori kepemimpinan transformasi bagi mengkaji tingkah laku kepemimpinan pengetua di daerah Yan. Kedah Darul Aman. Secara khususnya objektif penyelidikan ini ialah:

1. Mengenal pasti taburan tingkah laku kepemimpinan pengetua berasaskan kerangka teori kepemimpinan transformasi..

2. **Menghubungkan tingkah laku kepemimpinan transformasi dengan motivasi dan kepuasan kerja guru sebagai pengikut.**
3. **Menghubungkan tingkah laku kepemimpinan transformasi dengan pemboleh ubah demografi pengetua.**

### **1.5 KEPENTINGAN KAJIAN**

**Kepentingan kajian ini adalah seperti berikut:**

1. **Penyelidikan ini ialah satu usaha penyelidik untuk membantu pihak-pihak tertentu di dalam menangani masalah yang wujud berkaitan dengan kepemimpinan pengetua.**
2. **Dapatan dari penyelidikan ini diharap dapat menambah pengetahuan pengetua berhubung dengan kepemimpinan terutama yang berkaitan dengan kepuasan kerja dan motivasi guru.**
3. **Pengetahuan mengenai kepemimpinan transformasi diharapkan akan dapat memberi alternatif kepada pengetua untuk mempertingkatkan keberkesanan kepemimpinannya terutama bagi pengetua yang baru dilantik.**
4. **Penyelidikan ini diharap dapat menjadi panduan kepada penyelidik-penyelidik lain yang berminat menjalankan kajian mengenai kepemimpinan transformasi.**

## **1.6 BATASAN KAJIAN**

1. Kajian ini terbatas kepada guru-guru yang dilantik ke jawatan tetap dan pengetua-pengetua yang berkhidmat di sekolah-sekolah dalam Daerah Yan. Kedah Darul Aman.
2. Kajian ini hanya menghubungkan kepemimpinan transformasi dengan motivasi dan kepuasan kerja guru daripada persepsi guru-guru.
3. Memandangkan responden kajian ini hanya melibatkan guru-guru sekolah menengah Daerah Yan. Kedah Darul Aman. Dapatan kajian ini mungkin tidak menggambarkan apa yang sebenar berlaku dalam seluruh organisasi sekolah di Malaysia.

## **1.7 DEFINISI OPERASIONAL**

Definisi yang diberikan untuk istilah-istilah tertentu bertujuan untuk memberi penjelasan bagi mengelakkan kekeliruan. Ini kerana istilah-istilah yang didefinisikan itu membawa maksud yang khusus dalam konteks penyelidikan ini.

## **Kepemimpinan Transformasi**

**Kepemimpinan 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.**

**Kepemimpinan Transformasi berdasarkan subskala-subskala berikut:**

- 1. Karisma - Pemimpin membentuk wawasan, misi, matlamat, berkeyakinan tinggi, meningkatkan rasa optimis, identifikasi dan emosi yang kuat di kalangan subordinat.**
- 2. Merangsang Intelek - Pemimpin mempengaruhi subordinat untuk melihat masalah dengan perspektif baru yang menumpu kepada penyelesaian masalah dan penaakulan.**
- 3. Bertimbang Rasa Secara Individu - Pemimpin mengambil berat tentang ciri-ciri kemanusiaan subordinat. Pemimpin juga menganggap setiap subordinat sebagai seorang individu.**
- 4. Motivasi Inspirasi - Pemimpin mengkomunikasikan wawasan, dan menjadikan tingkah laku yang sesuai sebagai model.**

## **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merujuk kepada satu keadaan emosi yang menyeronokkan hasil daripada taksiran seseorang terhadap pekerjaannya sebagai menyenangkan dan berjaya.

Klein & Ritti (1984) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan yang positif selepas menilai sesuatu situasi kerja. Dalam kajian ini, kepuasan kerja merujuk kepada ganjaran material dan emosi yang diterima oleh guru melebihi dari apa yang dijangkakannya.

## **Motivasi**

Merujuk kepada keinginan yang kuat atau semangat padu pada diri seseorang yang mendorongnya untuk berusaha dan melakukan sesuatu dengan penuh minat yang tujuannya untuk mencapai kejayaan atau matlamat sekolah. Motivasi dalam konteks ini ialah minat yang kuat ditunjukkan oleh guru dalam menjalankan segala aktiviti yang boleh mempertingkatkan kecemerlangan sekolah.

## **Sekolah Menengah**

Sekolah menengah yang digunakan dalam penyelidikan ini ialah sekolah menengah di dalam Daerah Yan. Kedah Darul Aman.

## BAB 2

### TINJAUAN LITERATUR

#### 2.1 DEFINISI KEPEMIMPINAN

Pemimpin ialah dari kata kerja “pimpin” yang bermaksud orang yang memimpin seseorang atau kumpulan. Proses memimpin ini melibatkan pemimpin dan pengikut. Apabila wujud sesuatu organisasi sama ada besar ataupun kecil, organisasi tersebut memerlukan seorang pemimpin untuk membawa pengikutnya ke arah matlamat yang telah ditetapkan. Pemimpin boleh berjaya dalam usaha membantu kumpulan atau organisasi mencapai matlamat, tetapi ada kalanya mereka gagal. Pemimpin yang berkesan membantu mencapai matlamat; pemimpin yang tidak berkesan akan gagal.

Terdapat begitu banyak definisi yang telah diberikan oleh pengkaji-pengkaji tentang apakah yang dimaksudkan istilah kepemimpinan.. Stoner dan Winkel (1985) telah mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mengarah dan mempengaruhi aktiviti-aktiviti anggota kumpulan yang berkaitan dengan tugas. Bass (1985) memberi pandangan yang lebih meluas lagi. Beliau mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mentransformasikan pengikut, mewujudkan matlamat yang hendak dicapai,

dan menerangkan kepada pengikut cara-cara untuk mencapai matlamat tersebut. Dalam konteks sekolah pula, Sergiovanni (1982) mendefinisikan kepemimpinan sekolah sebagai seorang individu yang bertanggungjawab mengarahkan dan menyelaraskan aktiviti ahli kumpulan ke arah mencapai atau mengubahsuai matlamatnya.

Berdasarkan takrifan-takrifan tersebut, kepemimpinan dapat dibahagikan kepada dua ciri iaitu pertama, kepemimpinan melibatkan penggunaan pengaruh ke atas ahli-ahli daripada kumpulan atau organisasi dan kedua, kepemimpinan melibatkan usaha membantu kumpulan atau organisasi mencapai matlamat menerusi proses perancangan dan membuat keputusan.

Kesimpulannya, kepemimpinan adalah suatu perlakuan menggunakan pengaruh oleh seseorang ahli dari kumpulan atau organisasi terhadap ahli-ahli lain bagi membantu kumpulan atau organisasi mencapai matlamat. Pemimpin kumpulan atau organisasi adalah individu yang berusaha menggunakan pengaruh tersebut.

## **2.2 PENGENALAN KEPADA TEORI KEPEMIMPINAN**

Banyak kajian telah dilakukan bagi mendapatkan teori kepemimpinan yang mantap yang boleh digunakan oleh seseorang pemimpin di dalam kumpulan atau organisasi. Namun begitu, sehingga kini belum wujud lagi teori yang hebat dan tepat mengenai

kepemimpinan (Yulk, 1989). Fenomena ini berlaku kerana aktor kepemimpinan itu merupakan manusia yang kompleks dan pelbagai dimensi sifatnya. (Bass,1990). Di antara teori-teori awal berkaitan kepemimpinan ialah pendekatan sifat (trait), pendekatan tingkah laku dan pendekatan situasi.

### 2.2.1 Pendekatan Sifat (Trait)

Teori sifat mencadangkan bahawa kita boleh menilai kepemimpinan dan menentukan cara bagi mendapatkan bentuk kepemimpinan yang berkesan dengan mempertimbangkan sama ada seseorang itu mempamerkan personaliti sifat yang tertentu, sifat sosial, dan karakter fizikal. Teori ini popular pada tahun 1940an dan 1950an.

Melalui pendekatan ini, daya kepemimpinan dianggap sebagai satu sifat semula jadi, dilahirkan dan tidak boleh dipelajari. Kajian kepemimpinan pada peringkat awal adalah merupakan percubaan untuk mengenal pasti sifat yang membezakan di antara pemimpin dan bukan pemimpin. Perbezaan dilihat berdasarkan usaha mereka (kejayaan, cita-cita, tenaga, ketabahan, dan inisiatif). Kemahiran untuk memimpin, kejujuran dan integriti, keyakinan diri, kemampuan kognitif, dan pengetahuan tentang bidang yang diceburinya

### **2.2.2 Pendekatan Tingkah Laku**

Kekangan yang terdapat di dalam teori sifat bagi menghasilkan kepemimpinan yang berkesan menyebabkan penyelidik-penyelidik pada tahun 1950an memfokuskan pendekatan tingkah laku seseorang daripada pendekatan sifat sebagai cara bagi meningkatkan keberkesanan seseorang pemimpin. Penyelidik-penyelidik di Universiti Ohio State pada tahun 1940an dan 1950an berada di barisan hadapan dalam pendekatan tingkah laku. Penyelidik di Universiti Ohio State mengumpulkan senarai 1800 tingkah laku tertentu yang dirasakan perlu dimiliki oleh seseorang pemimpin. Dapatan utama daripada penyelidikan yang telah dijalankan, tingkah laku kepemimpinan dapat diklasifikasikan kepada dua dimensi yang dikenali sebagai merintis struktur dan bertimbang rasa.

Program penyelidikan mengenai tingkah laku seterusnya telah dilakukan oleh penyelidik-penyelidik di Universiti Michigan pada tahun 1950an. Tujuan penyelidikan Universiti Michigan ialah untuk menentukan pemimpin yang berkesan dan tidak berkesan. Mereka kemudian mendapati dua dimensi tingkah laku yang mereka namakan orientasi pekerja dan orientasi pengeluaran.

Stail kepemimpinan sering dikaitkan dengan cara penggunaan kuasa yang dimiliki oleh seseorang pemimpin. Mengikut Blake dan Mouton (1964) yang juga telah

mengkaji kepemimpinan tingkahlaku membahagikan stail kepemimpinan kepada empat kategori iaitu:

1. **Kepemimpinan Autokrasi**
2. **Kepemimpinan berperikemanusiaan**
3. **Kepemimpinan Demokrasi**
4. **Kepemimpinan Laissez-Faire**

Seorang pemimpin yang autokratik adalah mementingkan pelaksanaan tugas dan memimpin dengan menggunakan sumber kuasa formal. Pemimpin yang mengamalkan stail kepemimpinan ini akan membuat keputusan yang berkaitan dengan tugas, mengeluarkan arahan dan memastikan arahan itu dipatuhi.

Pemimpin yang berperikemanusiaan menunjukkan minat yang lebih terhadap kakitangannya. Dia mementingkan suasana kerja yang baik, dipupuk melalui dipupuk melalui jalinan persahabatan yang mesra di kalangan semua kakitangan. Konflik cuba dihindarkan dengan menganjurkan permuafakatan.

Stail kepemimpinan demokratik dikenali juga sebagai stail pemimpin yang menggalakkan kakitangannya melibatkan diri dalam organisasi dan peluang diberikan kepada setiap ahli organisasi untuk memberikan pendapat dan pandangan sebelum sesuatu keputusan diambil.

Pemimpin yang mengamalkan stail kepemimpinan *laissez-faire*, tidak begitu berminat dengan urusan yang diamanahkan kepadanya. Beliau biasanya tidak peduli mengenai kerja mahupun hasilnya. Kuasa yang ada padanya tidak digunakan. Pemimpin jenis ini membiarkan keputusan dibuat oleh orang bawahannya.

### 2.2.3 Pendekatan Situasi

Pengkaji-pengkaji kemudian beralih kepada teori situasi ini disebabkan kekurangan yang terdapat di dalam teori sifat dan teori tingkah laku seperti yang dijelaskan di bawah:

1. Pendekatan sifat hanya mengambil kira aspek personal pemimpin tetapi mengenyakan situasi di mana mereka akan memimpin. Seseorang pemimpin berdasarkan sifat mampu menjadi pemimpin yang berkesan dalam situasi tertentu dan menjadi pemimpin yang tidak berkesan dalam situasi yang lain.
2. Begitu juga di dalam pendekatan tingkah laku yang berusaha mengenal pasti tingkah laku yang bertanggung jawab membentuk kepemimpinan yang berkesan tanpa mengambil kira bagaimana situasi boleh memberi kesan terhadap tingkah laku.

Teori situasi berlainan daripada teori sifat dan tingkahlaku dalam pernyataan iaitu tiada satu cara yang tetap memimpin di dalam semua situasi. Pemimpin yang

berkesan menggunakan situasi, kenal pasti stail kepemimpinan yang lebih berkesan, kemudian menentukan sama ada mereka boleh melaksanakan stail yang dicadangkan.

Fred Fiedler (1967), telah membina dan menguji teori awal mengenai teori situasi yang dikenali sebagai model Kontingensi. Beliau mencadangkan pemimpin boleh memilih antara dua stail: orientasi kerja dan orientasi perhubungan. Seterusnya keadaan hubungan pemimpin dan pekerja, struktur tugas, dan kedudukan kuasa pemimpin mempengaruhi sama ada penggunaan orintasi kerja atau orientasi perhubungan adalah lebih berkesan.

Hubungan pemimpin dan pekerja merujuk kepada tahap kepercayaan dan penghormatan kumpulan kepada pemimpin mereka dan mengikuti arahan pemimpin. Struktur tugas menggambarkan darjah sesuatu tugas itu dikenal pasti, ditentukan atau distrukturkan. Kedudukan kuasa bermakna tahap kuasa pentadbiran pemimpin yang berpotensi atau berkeupayaan untuk mempengaruhi orang lain kepada arah yang ditentukan berdasarkan posisi pemimpin di dalam organisasi.

Teori Fiedler telah mengetengahkan dua isu penting mengenai kepemimpinan:

1. Mengapa dalam situasi tertentu, sebahagian pemimpin menunjukkan keberkesanan tetapi pemimpin lain dengan tahap kredibiliti yang sama tidak berkesan?

2. Mengapa pemimpin tertentu mungkin berkesan di dalam satu situasi tetapi tidak berkesan dalam situasi yang lain?

Teori path-goal yang dikemukakan oleh House (1971), telah menyokong teori kontingensi Fiedler. Mengikut teori ini, pemimpin cuba mempengaruhi persepsi subordinat terhadap matlamat (goal) dan tindakan (path) untuk mencapainya. Pemimpin boleh memilih di antara empat stail kepemimpinan iaitu mengarah, menyokong, penyertaan dan orientasi kejayaan.

Dalam memilih stail, pemimpin bertindak bagi memperkuat jangkauan, instrumen dan penyatuan situasi. Ini dilakukan dengan menyediakan instrumen yang lebih baik, atau latihan kepada pekerja, meningkatkan perlakuan-perlakuan yang dikehendaki dengan upah, galakan atau kenaikan pangkat dan memastikan ganjaran yang ditawarkan diterima nilai oleh pekerja. Memilih stail kepemimpinan juga memerlukan penilaian terhadap situasi terutamanya tingkahlaku subordinat dan persekitaran.

Empat stail yang dimaksudkan oleh House ialah:

1. **Kepemimpinan Mengarah**

Pemimpin memaklumkan kepada subordinat tentang apakah yang diharapkan daripada mereka, memberikan panduan spesifik mengenai apa yang perlu

dilakukan, dan menunjukkan bagaimana melakukannya. Pemimpin dikatakan melakukan kepemimpinan mengarah apabila membekalkan perancangan aktiviti kepada subordinat seperti memberikan arahan bertulis untuk melaksanakan sesuatu kerja.

## 2. **Kepemimpinan Menyokong**

Pemimpin yang menjalankan pendekatan yang peramah dan mesra dan menunjukkan sikap mengambil berat tentang aspek status, hubungan dan kehendak subordinat. Pemimpin juga mengamalkan dasar pintu terbuka dan menggalakkan subordinat berkomunikasi dengan pemimpin dalam semua masalah.

## 3. **Kepemimpinan Penyertaan**

Pemimpin yang berbincang dengan subordinat, mendapatkan cadangan, dan mengambil kira cadangan subordinat dalam membuat keputusan.

## 4. **Kepemimpinan Orientasi Kejayaan**

Pemimpin membina matlamat yang mencabar, mengharapkan subordinat menunjukkan keupayaan di tahap tinggi, inginkan keupayaan yang meningkat secara berterusan, dan menunjukkan keyakinan yang tinggi bahawa subordinat akan

bertanggungjawab, meningkatkan usaha dan menyempurnakan matlamat yang mencabar tersebut.

Dengan menggunakan satu daripada stail kepemimpinan tersebut, pemimpin akan memotivasikan subordinatnya untuk menunjukkan keupayaan ditahap tinggi dan mendapat kepuasan.

Mutakhir ini, pemikiran mengenai kepemimpinan berkesan telah membuat tambahan kepada pendekatan situasi dengan memasukkan unsur teori sifat iaitu kepentingan karisma seseorang pemimpin dalam keupayaan menggunakan pengaruh individu bagi memudahkan proses perkembangan individu subordinat. Ini telah membawa kepada pendekatan kepemimpinan transformasi.

### **2.3 TEORI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASI**

Kepemimpinan transformasi mula diperkenalkan oleh Burns (1978). Walaupun Burns yang mengasaskan teori kepemimpinan transformasi, tetapi Bass (1985) yang mengoperasikan teori ini dengan menjalankan ujian-ujian menggunakan hipotesis. Kajian mengenai kepemimpinan transformasi adalah masih belum meluas . Namun demikian, beberapa orang penyelidik mengenai kepemimpinan telah membuat penyelidikan mengenainya. Mengikut Bass (1990), sejak sekian lama, perkembangan

kepemimpinan dilihat lebih sebagai perkembangan kemahiran. Walau bagaimanapun, kepemimpinan terutamanya kepemimpinan transformasi sepatutnya dianggap sebagai satu seni dan sains.

Faktor yang menimbulkan minat manusia mengenai kepemimpinan transformasi terbit dari sekurang-kurangnya dua punca. Pertama, banyak syarikat besar memulakan program yang melibatkan sejumlah besar perubahan yang perlu dilaksanakan dalam tempoh masa yang singkat. Perubahan-perubahan ini adalah begitu besar dan ia seringkali disebut transformasi. Adalah ditegaskan bahawa para pemimpin transformasi adalah diperlukan untuk menggerakkan syarikat-syarikat tersebut supaya dapat mengharungi perubahan dengan jayanya (Stoner & Winkel, 1985).

Faktor kedua yang menggalakkan pertumbuhan minat mengenai kepemimpinan transformasi ialah kesedaran bahawa teori kepemimpinan tidak lagi tertumpu kepada mengenal pasti sifat-sifat pemimpin tetapi tumpuan adalah diberi kepada peranan dan perilaku para pemimpin serta analisis terhadap situasi kepemimpinan, tugas-tugas pekerja dan para pengikutnya.

Terdapat banyak definisi mengenai kepemimpinan transformasi di antaranya ialah kepemimpinan yang mengilhamkan pengikutnya untuk mempercayai pemimpin, membentuk tingkah laku yang boleh menyumbang kepada pencapaian matlamat

organisasi dan membentuk tahap yang tinggi George & Jones, (1996). Yukl (1989) merujuk kepemimpinan transformasi kepada proses memujuk ke arah perubahan yang besar di dalam sikap dan penilaian akhir organisasi serta membentuk komitmen terhadap misi dan objektif organisasi.

Terdapat beberapa teori berkaitan kepemimpinan transformasi. Namun begitu, terdapat tiga teori kepemimpinan transformasi yang dominan iaitu teori oleh Burns (1978), teori oleh Bass (1985), dan teori oleh Parry (1996).

Mengikut Burns (1978), kepemimpinan transformasi adalah proses di mana pemimpin dan pengikut berganding bahu di antara satu sama lain bagi mencapai tahap tertinggi dalam moraliti dan motivasi. Pemimpin transformasi berusaha untuk membangkitkan kesedaran pengikut-pengikutnya dengan mengajak mereka mencapai nilai-nilai ideal dan nilai moral seperti kebebasan, keadilan, persamaan, keamanan dan kemanusiaan. Dengan demikian mereka akan melupakan prinsip emosi yang rendah seperti ketakutan, tamak, cemburu, atau dendam.

Mengikut Burns lagi, kepemimpinan adalah proses, bukannya kumpulan tindakan tingkah laku. Kepemimpinan transformasi boleh digambarkan dalam bentuk tahap dalaman sebagai proses mempengaruhi di antara individu dan juga tahap luaran sebagai proses menggerakkan kuasa bagi mengubah sistem sosial dan melakukan

reformasi ke atas institusi. Untuk menjelaskan maksud kepemimpinan transformasi, beliau membandingkan dengan kepemimpinan transaksi. Kepemimpinan transaksi memotivasi pengikut hanya untuk mencapai kepentingan diri pemimpin. Pemimpin transaksi membuat pertukaran gaji dan status dengan usaha yang kuat oleh pekerja. Dalam kata lain, kepemimpinan transaksi melibatkan nilai tetapi nilai di dalam kepemimpinan transformasi melibatkan kejujuran, keadilan, tanggungjawab, dan hubungan timbal balik. Burns juga menyatakan kepemimpinan transaksi lebih kepada kuasa birokratik berbanding dengan kepemimpinan transformasi berdasarkan saling pengaruh mempengaruhi dan inspirasi. Kepemimpinan transformasi juga boleh dipamerkan oleh sesiapa sahaja di dalam organisasi dan tanpa mengira kedudukannya di dalam organisasi tersebut.

Bass (1985) membahagikan kepemimpinan transformasi kepada tiga dimensi utama iaitu (1) kepemimpinan karisma; (2) merangsang intelek; dan (3) bertimbang rasa secara individu. Dalam penyempurnaan terkemudian, Bass menambah satu lagi dimensi transformasi iaitu motivasi inspirasi (Bass & Avolio, 1990).

Kepemimpinan karisma bermaksud pemimpin yang mempunyai wawasan tentang cara sesuatu perkara baik boleh dilakukan di dalam organisasi. Pemimpin karisma dapat menjelaskan wawasan mereka kepada pengikut, seterusnya berjaya mempengaruhi pengikut supaya menyokong wawasannya. Pemimpin karisma juga mempunyai kepercayaan diri yang tinggi.

Merangsang intelek bermaksud pemimpin mempengaruhi pengikutnya dengan cara menggerakkan intelek pengikutnya supaya menyedari masalah yang wujud di dalam organisasi dan meminta mereka melihat masalah ini dari perspektif yang baru. Pemimpin ini menggalakkan pengikut supaya lebih kreatif dan meminta pengikut menggunakan daya intelek untuk menyelesaikan masalah, di samping memberitahu pengikut cara melakukannya.

Pemimpin bertimbang rasa secara individu bermaksud memberi perhatian peribadi terhadap pengikut. Hal ini membuatkan setiap pengikut berasa dihargai. Mereka memberi perhatian terhadap pengikut dengan cara melatih, menasihati, membimbing dan memberi maklum balas kepada pengikut dengan cara yang mudah diterima. Mereka juga memberi tumpuan peribadi terhadap kelainan yang terdapat pada setiap pengikutnya.

Pemimpin inspirasi bermaksud pemimpin yang dapat memberi ucapan bersemangat dan memberangsangkan kepada pengikut. Beliau seorang yang *optimis* dan *ghairah* tentang masa depan organisasi dan menyampaikan wawasannya kepada pengikut serta mempunyai harapan yang tinggi. Pemimpin ini menyampaikan tujuan penting dengan cara yang mudah. Pengikut mendapati pemimpin inspirasi adalah seorang yang berpengetahuan dan sensitif kepada masalah-masalah semasa. Daripada persepsi inilah pengikut yakin terhadap pemimpin tersebut.

Mengikut Parry (1996), kepemimpinan transformasi mengandungi lima unsur utama iaitu model peranan, motivasi inspirasi, kepemimpinan berwawasan, pertimbangan ke atas individu dan menggerakkan intelek.

Model peranan ialah pemimpin menjadi contoh yang baik dan boleh diikuti oleh pengikut secara sukarela. Sebagai contoh, pemimpin melakukan kerja dengan baik dan dihormati oleh pengikut kerana kerja baik tersebut. Pemimpin telah membentuk prestasi yang dapat dilihat oleh pengikut. Pengikut dapat mengenal pasti tingkah laku pemimpin dan secara tidak sedar akan mencontohnya. Pemimpin seperti ini tidak menggunakan kedudukan untuk kepentingan peribadi sebaliknya untuk kepentingan organisasi.

Motivasi inspirasi bermaksud pemimpin dapat menimbulkan semangat dan kerja berpasukan melalui ucapan dan tingkah lakunya. Pemimpin ini ialah seorang yang positif dan menekankan tentang pertambahan hasil daripada kerja-kerja yang dilakukan dengan baik ke arah pencapaian matlamat pada masa depan. Mereka memberi makna dan cabaran kepada kerja-kerja pengikut. Dalam memberi rangsangan kepada pengikut, perkara-perkara seperti berikut diberikan penekanan iaitu mendapatkan hasil yang positif, matlamat, keuntungan, pengukuhan yang berterusan dan semangat.

Berwawasan bermaksud pemimpin hendaklah menjadikan dirinya seorang yang berwawasan. Pemimpin harus berfikir tentang bagaimana hendak menjadikan kerja lebih baik daripada keadaan sekarang. Pemimpin perlu menyatakan dengan jelas tentang gambaran masa depan organisasinya. Wawasan tersebut hendaklah dijelaskan kepada pengikut dengan mudah dan senang difahami.

Pertimbangan ke atas individu bermaksud memberi perhatian kepada pengikut secara individu. Seorang pemimpin hendaklah mempunyai idea tentang cara bagi memotivasikan semua individu yang terlibat. Seseorang pemimpin seharusnya menyedari tentang perbezaan yang wujud di antara seorang pengikut dengan yang lain. Pemimpin hendaklah menganggap dirinya sebagai mentor kepada setiap pengikut.

Menggerak intelek bermaksud meminta pengikut memikirkan mengenai sesuatu masalah dengan cara baru. Pengikut digalakkan supaya berkeaktiviti dan cuba menggunakan pendekatan lama dengan cara baru. Kemudian idea dan input tersebut dijadikan sebagai pilihan untuk penyelesaian masalah mengikut cara baru.

Greenberg & Baron (1993) menggariskan beberapa lagi tingkah laku kepemimpinan transformasi iaitu:

- a. Kepemimpinan transformasi mengemukakan wawasan - biasanya pemimpin menghuraikan wawasan dengan jelas tentang hala tuju organisasi mereka.

Pemimpin menunjuk cara untuk mencapainya. Ia memberitahu pengikutnya secara langsung cara untuk mencapai wawasan di samping memberi motivasi yang tinggi.

- b. Kepemimpinan transformasi selalu menunjukkan kerelaannya untuk menanggung risiko yang tinggi dan komited terhadap wawasan bersama.

Mengikuti Gordon (1993), Pemimpin transformasi merubah organisasi dengan mengenal pasti peluang dan membentuk visi, berbincang tentang visi dengan ahli organisasi, membina kepercayaan terhadap visi dengan memotivasikan ahli-ahli di dalam organisasi. Terdapat empat tahap di dalam kepemimpinan transformasi.

#### **Tahap 1**

- I. Mengesan peluang yang tidak dieksploitasi sebelum ini
- II. Sensitiviti yang tinggi terhadap kehendak ahli
- III. Membina visi yang ideal dan menarik

#### **Tahap 2**

- I. Berbincang mengenai visi dengan ahli organisasi
- II. Mengenalpastikan status quo dan menjadikan visi sebagai pilihan yang menarik
- III. Mementingkan motivasi dalam memimpin ahli organisasi

### **Tahap 3**

- I. **Membina kepercayaan ahli organisasi melalui kejayaan , kemahiran, keberanian mengambil risiko, membina kehormatan diri dan perlakuan yang di luar kebiasaan**

### **Tahap 4**

- I. **Demonstrasikan kesungguhan untuk mencapai visi melalui contoh kejayaan, pengaruh dan taktik yang di luar kebiasaan.**

## **2.4 TEORI KEPUASAN KERJA**

Konsep kepuasan kerja merangkumi beberapa komponen. Antaranya ialah keadaan kerja itu sendiri yang meliputi minat, gaji, hubungan interpersonal dengan rakan sekerja, tanggung jawab dan kandungan pekerjaan, peluang-peluang untuk memajukan diri dan penyeliaan. Komponen-komponen inilah yang akan menentukan timbulnya rasa puas atau tidaknya seseorang pekerja itu terhadap kerjanya.

Kepuasan kerja melibatkan interaksi di antara pekerja dengan pekerjaannya (Kahn, 1972). Terdapat juga kajian yang memberi tumpuan kepada aspek-aspek penting dalam pekerjaan. Teori menyeluruh terhadap sikap kerja belum dibina untuk

menyatupadukan kepelbagaian dapatan penyelidikan mengenai kepuasan (Lawler, 1973). Menurut Zaidatul Akmaliah Lope Pihie (1989), kepuasan adalah satu daripada faktor-faktor yang mempengaruhi dan diperolehi hasil daripada perbandingan di antara ganjaran sebenar dengan ganjaran setimpal yang diharapkan oleh pekerja. Sekiranya ganjaran yang diterima menepati atau melebihi apa yang diharapkan, individu itu akan merasa puas. Jika kurang, ketidakpuasan akan wujud.

Dalam konteks sekolah, kepuasan dapat dibahagikan kepada dua iaitu kepuasan kerja dan kepuasan kehendak (Lunenberg & Ornstein, 1991). Kepuasan kerja meliputi aspek gaji dan peluang-peluang kenaikan pangkat manakala kepuasan kehendak adalah berkaitan dengan konsep hierarki keperluan Maslow. Antara faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja guru ialah faktor kerja keguruan itu sendiri. Kerja-kerja yang memberi kepada guru peluang menggunakan kemahiran dan kebolehan, peluang untuk mendapat pengetahuan baru, kreativiti, tanggung jawab, kawalan ke atas cara melaksanakan tugas dan pengkayaan kerja adalah ciri kerja yang berkaitan dengan minat dan kepuasan kerja individu (Edwin, 1989).

Menurut Locke (1969), yang mengeluarkan Teori Ketidaksamaan, kepuasan atau ketidaksamaan seseorang terhadap beberapa aspek pekerjaan bergantung kepada ketidaksamaan di antara apa yang seseorang itu merasa ia akan dapat dan apa yang dia inginkan (keinginan bermaksud jumlah minimum yang perlu dipenuhi terhadap kehendak semasa seseorang). Seterusnya beliau menjelaskan seseorang akan merasa

puas jika sekiranya tidak ada perbezaan di antara keinginan dengan kehendak sebenar. Sebaliknya seseorang itu akan berasa tidak puas sekiranya apa yang didapati kurang daripada kehendaknya sebenar. Lagi besar ketidaksamaan maka semakin besarlah rasa tidak puasnya. Jika sebaliknya berlaku, maka pekerja itu akan merasa kepuasan bekerja.

Salanzik dan Pfeffer (1977) telah mencadangkan Teori Pengaruh Sosial sebagai cara mengetahui kepuasan kerja seseorang dengan cara membuat pemerhatian terhadap tahap kepuasan pekerja-pekerja lain. Mereka menegaskan bahawa pekerja menentukan tahap kepuasannya dengan cara melihat bagaimana rakan sekerjanya bertingkah laku dan mendengar apa yang diperkatakan oleh mereka mengenai kerja. Ini bermakna kepuasan adalah bergantung kepada hasil cara seseorang rakan sekerja bertindak balas terhadap kerjanya .

Menurut Porter dan Lawler (1975), yang memperkenalkan Model Porter dan Lawler, motivasi atau usaha adalah tidak sama dengan kepuasan atau prestasi. Mereka cuba menjelaskan hubungan di antara usaha, prestasi, ganjaran dan kepuasan. Dalam model ini, motivasi tidak semestinya akan menghasilkan prestasi kerana seseorang pekerja itu mempunyai keupayaan tersendiri, sifat semulajadi dan pengamatan terhadap peranannya. Menurut mereka, usaha ialah jumlah tenaga yang digunakan untuk menyempurnakan tugas oleh seseorang. Jumlah tenaga bergantung kepada nilai ganjaran yang akan diterimanya.

Menurut Vroom (1964) dalam teori ekspektasi / valens menganggap kepuasan kerja adalah bergantung kepada personaliti dan keperluan peribadi seseorang individu. Kepuasan kerja digalakkan oleh tingkat ganjaran yang dijangkakan diperolehi daripada keadaan.

Locke (1976), menyatukan teori Herzberg, Vroom dan Lawler dengan menggabungkan konsep-konsep kehendak, nilai, matlamat, ekspektasi dan emosi. Beliau melihat kepuasan kerja sebagai hasil daripada interaksi antara nilai, tanggapan terhadap pekerjaan dan persekitaran. Nilai ialah apa yang ingin dicapai oleh seseorang sama ada secara disadari atau tidak. Locke berpendapat pencapaian nilai-nilai yang penting memberikan kepuasan yang tinggi. Kedua-dua aspek dalaman dan luaran pekerjaan juga menyumbang kepada kepuasan dan ketidakpuasan kerja.

Sementara itu, Vecchio (1988) menyatakan banyak kajian telah dilakukan terhadap kepuasan kerja. Hasilnya didapati kepuasan adalah tinggi di kalangan pekerja peringkat tinggi manakala kepuasan akan merosot untuk pekerja-pekerja yang terlibat dalam kerja-kerja yang bermasalah, berat dan berbahaya. Dapatan kajian juga mendapati pekerja-pekerja di dalam organisasi yang kecil akan lebih puas dibandingkan dengan pekerja dalam organisasi yang besar.

## 2.5 TEORI MOTIVASI

Aspek motivasi adalah merupakan satu daripada beberapa tajuk yang menjadi tumpuan penyelidik di dalam bidang penyelidikan, psikologi dan perniagaan. Seringkali motivasi dikaitkan dengan gaya kepemimpinan, hubungan kemanusiaan, kepuasan kerja dan produktiviti. Motivasi diibaratkan sebagai cara menyempurnakan hajat. Penyempurnaan hajat itu dicapai melalui keinginan untuk mendapat kepuasan. Umpamanya individu mempunyai keperluan yang tidak dapat dipenuhi dan keadaan ini akan merungsingkannya. Ia akan cuba menilai apakah pilihan tindakan yang boleh dilakukan untuk mengurangkan kerunsingan. Selepas memilih satu pilihan, tindakan diambil untuk menyempurnakan hajat yang dapat menghindari kerunsingan itu.

Secara umumnya, banyak beranggapan bahawa terdapat perkaitan di antara stail kepemimpinan pemimpin dengan motivasi orang bawahan. Misalnya, Adair (1989) berpendapat bahawa motivasi orang bawahan timbul kerana gaya kepemimpinan pemimpinnya. Oleh kerana itu, ada pendapat yang menyatakan bahawa pengetua boleh memainkan peranan memotivasikan guru-guru di sekolahnya (Silver, 1982). Fox (1986) pula dengan lebih tegas menyatakan bahawa tingkah laku pengetua memberi kesan kepada motivasi guru.

Motivasi adalah lahir dan berkembang daripada beberapa faktor. Golongan yang berpegang kepada teori rasional dan struktur percaya motivasi orang bawahan dapat dipupuk dengan cara mengukuhkan struktur organisasi iaitu dengan mengadakan peraturan, polisi dan sistem pengurusan bagi mengawal dan menyelaras pelbagai aktiviti. Golongan ini percaya apabila seseorang itu jelas kedudukan dan fungsinya dalam organisasi tersebut, maka dengan sendirinya ia akan membangkitkan motivasi untuk bekerja dengan baik. Ini disebabkan konflik dapat dihindarkan (Abdul Shukur, 1991).

Owens (1981) menyatakan bahawa motivasi itu bukanlah perlakuan tetapi motivasi boleh mempengaruhi dan mengarahkan bentuk perlakuan seseorang. Motivasi adalah berpunca dari dalam diri seseorang individu dan ia berkait rapat dengan keperluan seseorang. Keperluan-keperluan itu dijemakan dalam bentuk perlakuan individu itu. Mengikut Jaafar (1992), tidak dapat dinafikan bahawa kebanyakan manusia lebih bermotivasi jika mereka diajak berunding bersama mengenai hal-hal yang memberi kesan ke atas kegiatan mereka. Jenis penyertaan yang sesuai di samping pengetahuan akan dapat menghasilkan motivasi yang amat diperlukan untuk mencapai kemajuan.

Dalam bidang pendidikan, pihak pengurusan sekolah khususnya pengetua hendaklah mengetahui bahawa di dalam diri setiap individu telah ada motif-motif tertentu, dan

apa yang akan memotivasikan seseorang guru adalah berbeza-beza dan setiap pengetua perlulah mengambil kira faktor ini. (Dean, 1985).

Maslow (1954, 1970), telah menerbitkan teorinya yang berasaskan kepada pemikirannya tentang keperluan asas manusia. Beliau menggunakan konsep hierarki dan memeringkatkan segala keperluan asas manusia yang bermula dengan keperluan-keperluan yang paling segera dan paling asas sehingga meningkat seterusnya ke kemuncak iaitu ke aras pencapaian hasrat diri. Teori ini membuat andaian bahawa terdapat lima hirarki keperluan manusia iaitu, keperluan fisiologi, keperluan keselamatan, keperluan sosial, keperluan dihargai (self-esteem), dan keperluan keagungan diri.

Teori yang seterusnya ialah Teori Pendorong dan Kesihatan Herzberg (1968). Beliau telah mengenal pasti dua set keadaan kerja yang memberi kesan kepada kepuasan dan ketidakpuasan kerja. Corak keadaan kerja yang pertama dinamakan faktor penyelenggaraan atau faktor kesihatan seperti dasar dan pentadbiran syarikat, status, gaji, hubungan kakitangan dan jaminan kerja. Jika faktor ini tidak wujud di dalam organisasi, maka ia akan menjadi penyebab pekerja tidak puas hati.. Corak keadaan kerja yang kedua dinamakan faktor pendorong seperti pencapaian, pengiktirafan, tanggung jawab, minat dalam kerja dan perkembangan profesional individu.. Jika faktor ini wujud, maka prestasi kerja boleh meningkat dan menambah kepuasan kepada individu.

Sementara itu, McClelland (1961) dari Universiti Harvard telah membentuk suatu teori motivasi yang dikenali sebagai Teori Motivasi McClelland. Teorinya berasaskan kepada keperluan asas motivasi. Mengikut teori ini terdapat tiga jenis keperluan untuk motivasi iaitu pertama, keperluan kuasa (power), keduanya, keperluan gabungan (affiliation), dan ketiga keperluan pencapaian (achievement).

Vroom (1964), seorang ahli psikologi telah mengemukakan satu pendekatan baru mengenai dorongan yang membawa kepada Teori Jangkaan. Mengikut beliau, manusia akan didorong melakukan sesuatu untuk mencapai sesuatu matlamat, jika mereka mempercayai betapa pentingnya matlamat tersebut dan apa yang dilakukan itu dapat membantu mereka untuk mencapainya. Dasar kepada dorongan ialah pengertian jangkaan iaitu apa yang seseorang itu menjangka kemungkinan yang akan berlaku sebagai akibat daripada tindak tanduknya.

## **2.6 KAJIAN-KAJIAN BERKAITAN**

Tichy & Devanna (1986) telah menjalankan kajian ke atas 12 orang ketua pegawai eksekutif di dalam pelbagai organisasi termasuk syarikat korporat yang besar. Mereka mengumpul data dengan menggunakan kaedah temuduga yang diadakan dengan pemimpin dan orang-orang yang terdapat di dalam organisasi tersebut. Berdasarkan dapatan kajian tersebut, mereka telah menghuraikan proses yang berlaku, sifat-sifat dan ciri-ciri kepemimpinan transformasi. Mereka telah

menyeneraikan tiga proses yang berlaku iaitu: (1) memperakukan keperluan untuk berubah, (2) mencipta wawasan, dan (3) melaksanakan perubahan. Kepemimpinan transformasi yang efektif dalam kajian ini mempunyai sifat-sifat berikut: (1) mereka melihat diri mereka sebagai agen perubahan, (2) mereka adalah penanggung risiko yang berhati-hati, (3) mereka percaya kepada pengikut dan sensitif kepada kehendak orang lain, (4) mereka mampu menghubungkan nilai-nilai teras dengan tingkah laku mereka, (5) mereka fleksibel dan belajar melalui pengalaman, dan (6) mereka berwawasan dan dipercayai kata hati mereka.

Bennis & Nanus (1985) menjalankan kajian selama lima tahun terhadap 90 pemimpin yang efektif. 60 orang daripadanya adalah pemimpin korporat dan 30 orang daripadanya adalah pemimpin sektor awam. Pengumpulan data dilakukan melalui temuduga tidak berstruktur selama 3 hingga 4 jam, kadang-kadang ditambah pula dengan menjalankan pemerhatian. Dapattannya ialah sebahagian besar daripada pemimpin itu adalah berkarismatik, iaitu pemimpin ini mencipta wawasan, mempunyai komitmen terhadap wawasan dan mempunyai keyakinan diri yang tinggi dan menggalakkan pembelajaran berlaku melalui pengalaman.

Mengikut Bass (1990) yang membuat kajian menggunakan "Multifactor Leadership Questionnaire" (MLQ) di Amerika Syarikat, Canada, Jepun, dan India meliputi pengurus perniagaan, pengurus firma industri, pegawai tentera, pengurus pendidikan dan pemimpin agama menunjukkan bahawa pemimpin yang

mengamalkan kepemimpinan transformasi lebih berjaya dibandingkan kepemimpinan yang lain. Hasil kajian juga menunjukkan pekerja di bawah pemimpin transformasi sanggup memberikan usaha tambahan dibandingkan pekerja di bawah pemimpin transaksi. Kajian juga mendedahkan bahawa pekerja bukan sahaja bekerja lebih baik di bawah pemimpin transformasi tetapi juga berpuas hati dengan sistem yang terdapat di dalam organisasinya.

Poon (1995) yang menjalankan kajian ke atas 103 orang pengurus sumber manusia mendapati kepemimpinan transformasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan persepsi pengikut terhadap kualiti kepemimpinan, kepuasan terhadap pemimpin, iltizam kepada matlamat pemimpin, dan setia kepada pemimpin. Liew (1996) yang menjalankan kajian di sebuah kilang elektronik mendapati bahawa kepemimpinan transformasi adalah lebih berkesan daripada kepemimpinan transaksi dalam soal usaha gigih, kepuasan kerja dan kesetiaan pekerja.

## **BAB 3**

### **METODOLOGI**

#### **3.1 PENDAHULUAN**

Bab ini akan memerihalkan tentang kaedah dan prosedur kajian yang meliputi reka bentuk kajian, persampelan, instrumen kajian, prosedur pengumpulan data, cara menganalisis data dan kajian rintis.

#### **3.2 REKABENTUK KAJIAN**

Penyelidikan ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan jenis deskriptif dengan membuat tinjauan sampel untuk menyelidik dan mengenal pasti taburan tingkah laku kepemimpinan transformasi pengetua sekolah menengah di Daerah Yan. Kedah Darul Aman. Responden kajian ini ialah guru-guru yang akan memberi pandangan tentang corak kepemimpinan pengetua di sekolah masing-masing.

### 3.3 PEMBOLEHUBAH-PEMBOLEHUBAH

Di dalam penyelidikan ini, terdapat dua pemboleh ubah iaitu pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah bersandar. Pemboleh ubah bebas ialah kepemimpinan transformasi. Pemboleh ubah bersandar pula ialah motivasi guru dan kepuasan kerja guru.

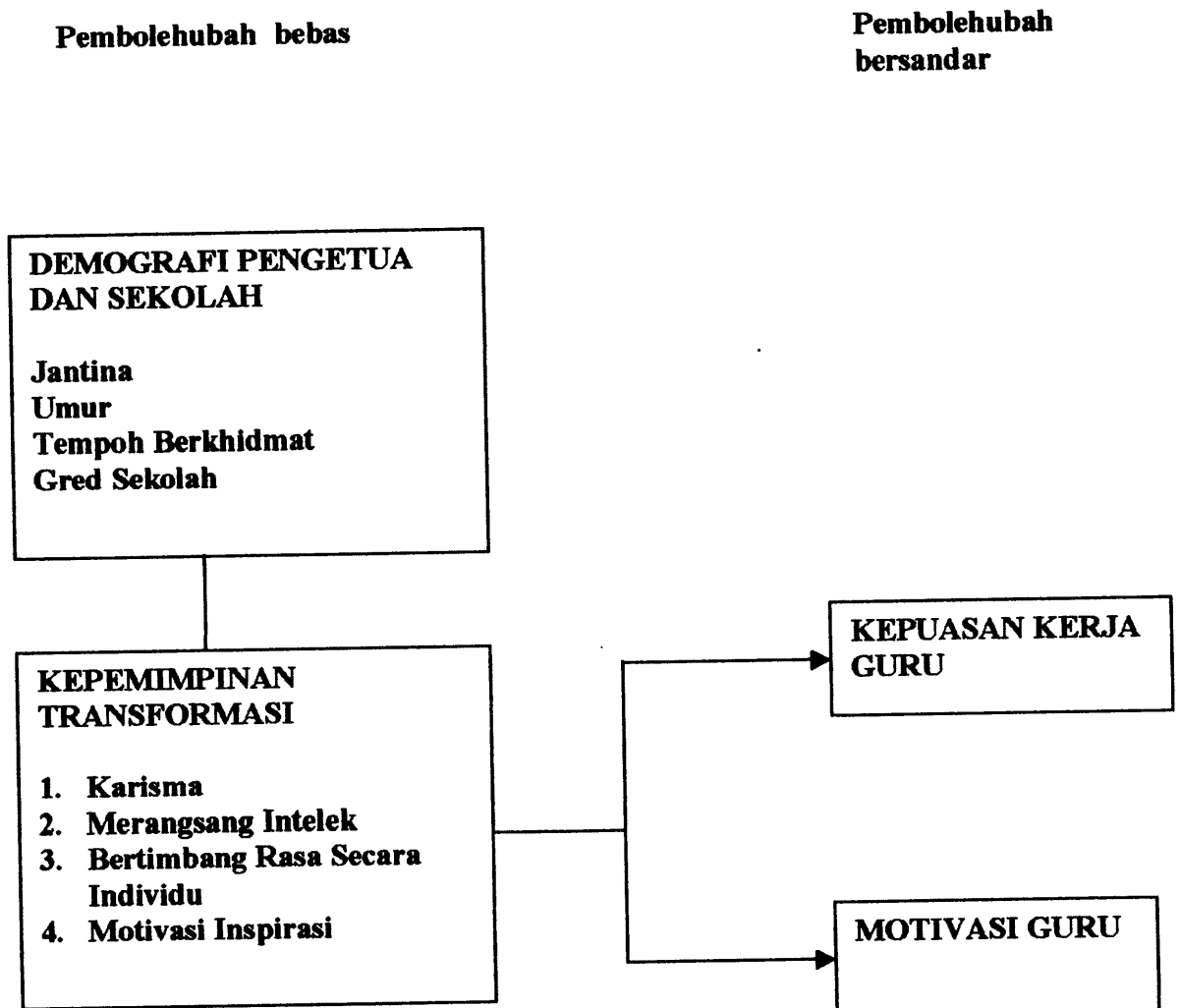
### 3.4 KERANGKA KAJIAN

Kajian ini dijalankan untuk mengetahui taburan tingkah laku kepemimpinan transformasi pengetua yang merupakan pemimpin di sekolah. Kerangka kajian ini adalah berdasarkan soal selidik yang disesuaikan daripada Skala MLQ (Multi Factor Leadership Questionnaire). *Form 5X-Rater* (1992). Soal selidik ini adalah semakan daripada MLQ-Form 5 yang telah dibentuk oleh Bass dan Avolio dalam tahun 1988. Soal selidik kepuasan kerja pula menggunakan soal selidik yang dibentuk oleh Speed (1979). Manakala soal selidik motivasi diubah suai daripada soal selidik *A Questionnaire Measure of Individual Difference in Achieving Tendency* (QMAT) yang dibentuk oleh Atkinson 1964 (Mehrabian & Bank, 1978).

Rajah 3.1, menjelaskan kepemimpinan transformasi dan subskalanya adalah pemboleh ubah bebas. Kepuasan kerja guru dan motivasi guru pula adalah pemboleh ubah bersandar. Pemboleh ubah demografi pengetua dan sekolah juga digunakan

untuk melihat taburan tingkah laku kepemimpinan transformasi pengetua. Kajian ini bertujuan melihat bagaimana kepuasan kerja guru dan motivasi guru dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasi.

**Rajah 3.1**  
**Kerangka Kajian**



### 3.5 POPULASI DAN PERSAMPELAN

Populasi kajian ini adalah terdiri daripada guru-guru sekolah menengah Gred A dan Gred B di dalam Daerah Yan yang terletak di bawah pentadbiran Pejabat Pendidikan Daerah Kuala Muda/Yan, Kedah Darul Aman. Terdapat tujuh buah sekolah menengah di dalam Daerah Yan, di mana empat daripadanya adalah sekolah menengah Gred A dan tiga buah sekolah menengah Gred B. Jumlah guru keseluruhannya ialah 375 orang. Populasi guru di dalam Daerah Yan dapat dilihat dengan merujuk jadual 3.1

**Jadual 3.1**

#### **Populasi Guru Berdasarkan Sekolah**

<b>NAMA SEKOLAH</b>	<b>GRED SEKOLAH</b>	<b>BILANGAN GURU</b>
Sekolah Menengah Kebangsaan Guar Chempedak	A	97
Sekolah Menengah Kebangsaan Yan	A	81
Sekolah Menengah Kebangsaan Agama Yan	A	48
Sekolah Menengah Kebangsaan Singkir	A	55
Sekolah Menengah Kebangsaan Sungai Limau	B	51
Sekolah Menengah Kebangsaan Batu 17	B	28
Sekolah Menengah Kebangsaan Yan Kecil	B	15
<b>JUMLAH</b>		<b>375</b>

Persampelan merupakan pengambilan sebahagian pecahan daripada sesuatu populasi atau jujuk penuh sebagai mewakili populasi atau jujuk itu (Kerlinger, 1973). Penyelidik menggunakan persampelan secara rawak atau *Simple Random Sampling* untuk mendapatkan sampel kajian daripada populasi. Berdasarkan jadual penentuan saiz sampel oleh Krejcie dan Morgan, (1970) di dalam Sekaran (1992), saiz sampel sebanyak 191 orang adalah diperlukan bagi populasi sebanyak 380 orang. Dalam kajian ini, 255 soal selidik telah diedarkan kepada responden dan daripada jumlah tersebut, 242 atau 94.9% telah dikembalikan dan digunakan sebagai sampel.

### **3.6 INSTRUMENTASI**

Pemilihan alat ukur adalah penting bagi sesuatu penyelidikan kerana alat ukurlah yang akan menentukan sama ada matlamat yang dikehendaki dapat dicapai atau tidak. Di dalam penyelidikan ini, penyelidik menggunakan soal selidik untuk mengumpul data daripada persampelan. Soalan selidik dibahagikan kepada empat bahagian iaitu:

#### **Bahagian A : Maklumat Demografi Pengetua dan Sekolah**

Bahagian ini mengandungi maklumat peribadi pengetua iaitu jantina, umur, tempoh menjadi pengetua, dan gred sekolah.

## Bahagian B : Soal Selidik Kepemimpinan Transformasi

Kepemimpinan transformasi diukur dengan skala *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Form 5X-Rater (1992)*. Soal selidik ini adalah semakan daripada *MLQ-Form 5* yang telah dibentuk oleh Bass dan Avolio dalam tahun 1988. Dalam kajian ini, penyelidik menggunakan terjemahan oleh Lim (1997). Soal selidik kepemimpinan transformasi yang asal berjumlah 37 item . Namun begitu, untuk kajian ini, penyelidik menggunakan 34 item sahaja. Item-item tersebut digunakan untuk mengukur keempat-empat faktor kepemimpinan transformasi seperti yang terdapat di dalam jadual 3.2

Jadual 3.2

### Senarai Item Bagi Tingkahlaku Kepemimpinan Transformasi

Faktor Kepemimpinan Transformasi	Senarai Item	Bilangan
Karisma	3,7,11,14,18,22,26	7
Bertimbang Rasa Secara Individu	1,4,8,12,15,19,23,27,28,31	10
Merangsang Intelek	5,9,16,20,24,29,32,34	8
Motivasi Inspirasi	2,6,10,13,17,21,25,30,33	9
Jumlah		34

**Soal selidik ini menggunakan Skala 5 Markat Likert iaitu:**

- 1 Tidak pernah**
- 2 Sekali-sekala**
- 3 Kadang-kadang**
- 4 Agak kerap**
- 5 Kerap**

**Bahagian C : Soal Selidik kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja secara keseluruhan dalam kajian ini diukur dengan menggunakan soal selidik yang dibentuk oleh Speed (1979). Soal selidik ini mengandungi 27 item merangkumi sembilan subskala yang setiapnya mengandungi tiga item. Dalam kajian ini, pengkaji hanya menggunakan empat subskala sahaja yang bersesuaian dengan kajian. Senarai item yang mengukur setiap aspek kepuasan kerja ditunjukkan di dalam jadual 3.3

### Jadual 3.3

#### Senarai Item Bagi Kepuasan Kerja Secara Keseluruhan

Aspek-aspek Kepuasan Kerja Secara Keseluruhan	Senarai Item	Bilangan
Pentadbiran/Penyeliaan	3,4,8	3
Masa depan kerjaya	2,5,6	3
Kedadaan kerja	7,10,11	3
Jumlah kerja	1,9,12	3
Jumlah		12

Instrumen ini berdasarkan Skala 5 Markat Likert yang angka-angkanya bermaksud:

- 1 Sangat tidak puas hati
- 2 Tidak puas hati
- 3 Agak puas hati
- 4 Puas hati
- 5 Sangat puas hati

#### Bahagian D : Soal Selidik Motivasi

Soal selidik motivasi ini berdasarkan *A Questionnaire Measure of Individual Difference in Achieving Tendency* (QMAT). QMAT dikemukakan oleh Atkinson 1964 (Mehrabian & Bank, 1978). Pengkaji telah mengubahsuai item dan hanya menggunakan 14 daripada 38 item.

**Instrumen ini diukur berdasarkan Skala 5 Markat Likert yang angka-angkanya**

**bermaksud:**

- 1 Sangat tidak bersetuju**
- 2 Tidak bersetuju**
- 3 Boleh jadi bersetuju**
- 4 Bersetuju**
- 5 Sangat bersetuju**

### **3.7 PROSEDUR PENGUMPULAN DATA**

Data-data di dalam penyelidikan ini dikumpul dengan mengemukakan tiga set soalan selidik untuk dijawab oleh guru-guru. Soal selidik tersebut ialah soal selidik kepemimpinan transformasi, soal selidik motivasi guru, dan soal selidik kepuasan kerja guru. Manakala untuk pengetua pula, akan diberikan satu soal selidik mengenai demografi pengetua dan sekolah.

Soal selidik akan dihantar sendiri oleh penyelidik kepada pengetua dan penolong kanan. Penolong kanan akan di beri penjelasan tentang cara pengendalian soal selidik. Penyelidik juga akan menyertakan surat kebenaran daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Kementerian Pendidikan Malaysia dan Pengarah Pendidikan Negeri Kedah bersama-sama soal selidik tersebut. Satu surat iringan

disertakan untuk meyakinkan responden tentang kerahsiaan jawapan mereka. Penyelidik akan mengambil kembali soal selidik tersebut daripada pengetua dan penolong kanan dalam tempoh satu minggu. Jika masih belum disiapkan, penyelidik akan meminta jasa baik mereka untuk menyiapkannya dalam tempoh seminggu.

### **3.8 PENGUKURAN TAHAP TINGKAHLAKU KEPEMIMPINAN TRANSFORMASI PENGETUA**

Untuk mengukur tahap tingkah laku kepemimpinan transformasi pengetua, tingkah laku kepemimpinan dibahagikan kepada tiga tahap iaitu rendah, sederhana dan tinggi. Julat bagi setiap tahap itu ditentukan dengan mencari beza antara skor tertinggi dan terendah bagi skala Likert yang digunakan. Nilai itu kemudian dibahagi tiga bahagian iaitu sama dengan 1.33 ( $5 - 1 = 4 / 3 = 1.33$ ). Tahap tingkah laku kepemimpinan transformasi dan faktor-faktornya akan dinilai berdasarkan nilai min. Taburan julat bagi setiap tahap dijelaskan dalam jadual 3.4

**Jadual 3.4**

**Taburan Julat Skor**

Tahap tingkahlaku kepemimpinan transformasi pengetua	Julat Skor
Tahap rendah	1.00 - 2.33
Tahap sederhana	2.34 - 3.66
Tahap tinggi	3.67 - 5.00

### **3.9 CARA ANALISIS DATA**

Data-data dan maklumat yang diperolehi dari soal selidik yang dijawab oleh pengetua dan guru-guru diproses dengan menggunakan pengaturcaraan *Statistical Package For the Social Sciences (SPSS) 10.0 For Windows (1999)*. Analisis data melibatkan penggunaan statistik deskriptif dan statistik inferensi. Aras signifikan yang ditetapkan ialah 0.05 (  $p < 0.05$  ). Aras signifikan ini secara umumnya diterima di dalam membuat keputusan statistik oleh kebanyakan pengkaji ( Sekaran, 1992).

#### **3.9.1 Ujian kebolehpercayaan (Cronbach Alpha)**

Ujian ini bertujuan untuk mendapatkan koefisien kebolehpercayaan kajian rintis dan keseluruhan kajian. Ujian ini juga boleh mendapatkan konsistensi dalaman berkaitan skala pengukuran secara keseluruhan dan mengenal pasti item bermasalah yang perlu dikeluarkan daripada soal selidik. Juga boleh menentukan setakat mana item di dalam soal selidik berkaitan di antara satu sama lain.

#### **3.9.2 Statistik Deskriptif**

Statistik deskriptif digunakan di dalam kajian ini kerana data yang dihasilkan dapat dianggap sebagai ringkasan daripada keseluruhan set data. Ia juga dapat memberi maklumat secara langsung dan mudah (Walsh, 1990). Ujian ini untuk menjelaskan

pandangan responden terhadap taburan tingkah laku kepemimpinan tranformasi pengetua, tahap kepuasan kerja guru, dan tahap motivasi berdasarkan peratusan, kekerapan, min, dan sisihan piawai.

### 3.9.3 Statistik Inferensi

Statistik inferensi yang digunakan di dalam kajian ini ialah ujian t ( t – test ), dan korelasi Pearson ( The Pearson's Correlation Matrix ). Kaedah-kaedah statistik ini akan menguji kesemua hipotesis kajian yang telah digunakan.

Ujian t akan digunakan ke atas hipotesis-hipotesis yang melibatkan perbezaan di antara skor purata dua kumpulan. Dalam kajian ini perbezaan dibuat berdasarkan jantina, umur, tempoh perkhidmatan, dan gred sekolah terhadap tingkahlaku kepemimpinan tranformasi pengetua.

Korelasi Pearson digunakan untuk menguji hipotesis-hipotesis yang akan menjelaskan sama ada terdapatnya hubungan di antara pembolehubah-pembolehubah kajian. Dalam kajian pengujian dibuat terhadap hubungan di antara kepemimpinan transformasi pengetua dengan kepuasan kerja, kepemimpinan transformasi dengan motivasi, dan kepuasan kerja dengan motivasi.

### **3.10 HIPOTESIS KAJIAN**

- Ho1** Tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara jantina pengetua lelaki dan pengetua perempuan terhadap penggunaan kepemimpinan transformasi dan subskala-subskalanya.
- Ho2** Tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara umur pengetua terhadap penggunaan kepemimpinan transformasi dan subskala-subskalanya.
- Ho3** Tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara tempoh menjadi pengetua terhadap penggunaan kepemimpinan transformasi dan subskala-subskalanya.
- Ho4** Tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara pengetua sekolah menengah gred A dan gred B terhadap penggunaan kepemimpinan transformasi dan subskala-subskalanya.
- Ho5** Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara kepemimpinan transformasi pengetua dan subskala-subskalanya. dengan kepuasan kerja guru.
- Ho6** Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara kepemimpinan transformasi pengetua dan subskala-subskalanya dengan motivasi guru.

Ho7 Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara motivasi guru dengan kepuasan kerja guru.

### 3.11 KAJIAN RINTIS

Kajian rintis (pilot study) telah dilaksanakan untuk menentukan ketekalan dan kebolehpercayaan dalaman soal selidik yang telah dibina. Ketekalan dan kebolehpercayaan dalaman soal selidik diuji dengan *Cronbach Alpha*. Dalam aspek ini, Sekaran, (1992), menjelaskan *Cronbach Alpha* merupakan *reability coefficient* yang menunjukkan bagaimana sesuainya hubungan item-item sebagai satu set soalan. Mengikut Sekaran lagi, semakin hampir nilai *Alpha* kepada angka 1, semakin tinggi keboleh percayaan dalamannya. Nilai *Alpha* yang kurang daripada 0.6 dianggap lemah, manakala 0.7 boleh diterima. Seterusnya nilai yang melebihi 0.8 adalah dianggap baik. Menurut Mohd Majid Konting (1994) nilai pekali *Alpha Cronbach* yang melebihi 0.6 adalah mencukupi.

Ujian rintis untuk kajian ini telah dilakukan di Sekolah Menengah Kebangsaan Guar Chempedak di kalangan 30 orang guru. Tujuan kajian ini ialah untuk menentukan kesesuaian dan kebolehpercayaan soal selidik yang akan digunakan di dalam penyelidikan ini. Kajian ini juga adalah untuk memastikan tahap pemahaman responden terhadap item-item yang dikemukakan serta untuk memastikan sejauh

mana soalan-soalan ini jelas dan tepat maksudnya seperti mana yang diperlukan oleh penyelidikan ini.

Penyelidik akan meneliti kebolehpercayaan bagi setiap item di dalam soal selidik dan mana-mana item yang rendah kebolehpercayaannya diubah suai iaitu dipermudahkan supaya maksudnya jelas. Selain itu, segala cadangan dan maklum balas daripada responden di dalam kajian rintis ini akan digunakan untuk memperbaiki item di dalam soal selidik penyelidikan ini.

Analisis keputusan ujian rintis diproses dengan menggunakan *reability coefficient* yang terdapat di dalam program *SPSS 10.0 For Windows*. Hasil ujian rintis adalah seperti jadual 3.5

**Jadual 3.5**  
**Keputusan Ujian Kebolehpercayaan**

<b>Pembolehubah</b>	<b>Jumlah Item</b>	<b>Korelasi</b>	<b>Cronbach Alpha</b>
<b>Karisma</b>	<b>7</b>	<b>0.8516</b>	<b>0.9010</b>
<b>Merangsang Intelek</b>	<b>10</b>	<b>0.8597</b>	<b>0.8993</b>
<b>Bertimbang rasa secara individu</b>	<b>8</b>	<b>0.8274</b>	<b>0.9140</b>
<b>Motivasi Inspirasi</b>	<b>9</b>	<b>0.8158</b>	<b>0.9144</b>

<b>KEPEMIMPINAN TRANFORMASI</b>	<b>34</b>		<b>0.9287</b>
Pentadbiran	3	0.6412	0.7902
Masa Depan Kerjaya	3	0.6882	0.7680
Keadaan Kerja	3	0.5981	0.8084
Jumlah Kerja	3	0.6966	0.7642
<b>KEPUASAN KERJA</b>	<b>12</b>		<b>0.8284</b>
<b>MOTIVASI</b>	<b>14</b>		<b>0.9033</b>

Berdasarkan hasil ujian tersebut menunjukkan *Cronbach Alpha* bagi item pemboleh ubah kepemimpinan transformasi ialah 0.9287 dan faktor-faktornya pula ialah di antara 0.89 hingga 0.91. Manakala item pemboleh ubah kepuasan kerja pula *Cronbach Alpha* yang diperolehi ialah 0.8284 dan faktor-faktornya pula ialah di antara 0.76 hingga 0.81. *Cronbach Alpha* bagi item motivasi pula ialah 0.9033. Catatan yang diperolehi itu menunjukkan soal selidik ketiga-tiga pembolehubah mempunyai kebolehpercayaan yang baik.

## **BAB 4**

### **ANALISIS DATA DAN DAPATAN**

#### **4.1 PENDAHULUAN**

Data soal selidik yang telah diproses akan dianalisis akan dikemukakan di dalam bab ini.. Analisis data di buat dalam empat bahagian utama. Bahagian pertama akan menguji kebolehpercayaan instrumen kajian berdasarkan jumlah sebenar responden sebanyak 242 orang. Bahagian kedua akan membincangkan mengenai latar belakang pengetua dan sekolah. Bahagian ketiga pula akan menghuraikan maklum balas responden terhadap pembolehubah-pembolehubah kajian. Seterusnya, menguji hipotesis dibincangkan dalam bahagian keempat.

Daripada 255 borang soal selidik yang diedarkan, seramai 242 orang guru telah memberikan maklum balas seperti yang dikehendaki. Dengan itu, responden kajian ini merupakan 242 orang guru sekolah menengah di dalam Daerah Yan yang di bawah pentadbiran Pejabat Pendidikan Daerah Kuala Muda / Yan. Borang soal selidik latar belakang pengetua dan sekolah juga didapati daripada ketujuh-tujuh orang pengetua.

## 4.2 ANALISIS UJIAN KEBOLEHPERCAYAAN KAJIAN

Ujian koefisien kebolehpercayaan ( Cronbach Alpha) telah dilakukan sekali lagi untuk mengukur kebolehpercayaan sebenar instrumen kajian. Keputusan yang didapati kemudiannya dibandingkan dengan keputusan ujian rintis. Perbandingan keputusan ujian kebolehpercayaan kajian dengan kajian rintis boleh dilihat di dalam jadual 4.1.

Jadual 4.1

### Perbandingan Keputusan Ujian Kebolehpercayaan Kajian Dengan Kajian Rintis

Pembolehubah	Jumlah Item	Cronbach Alpha Kajian Rintis	Cronbach Alpha Kajian
Karisma	7	0.9010	0.9261
Merangsang Intelek	10	0.8993	0.9239
Bertimbang rasa secara individu	8	0.9140	0.9418
Motivasi Inspirasi	9	0.9144	0.9399
<b>KEPEMIMPINAN TRANFORMASI</b>	<b>34</b>	<b>0.9287</b>	<b>0.9489</b>
Pentadbiran	3	0.7902	0.7972
Masa Depan Kerjaya	3	0.7680	0.7774
Keadaan Kerja	3	0.8084	0.8168
Jumlah Kerja	3	0.7642	0.8076
<b>KEPUASAN KERJA</b>	<b>12</b>	<b>0.8284</b>	<b>0.8422</b>
<b>MOTIVASI</b>	<b>14</b>	<b>0.9033</b>	<b>0.9094</b>

Secara keseluruhan, setiap pemboleh ubah menunjukkan kebolehpercayaan yang baik dan kuat. Jika di buat perbandingan, kebolehpercayaan *Cronbach Alpha* Kajian adalah lebih baik daripada kajian rintis dalam semua pemboleh ubah dan subskalanya.

Berdasarkan jadual 4.2, dapat dilihat hubungan yang rapat di antara subskala di dalam kepemimpinan transformasi. Tahap hubungan berkisar di antara 0.74 hingga 0.86. Hubungan yang rapat ini, memperkuatkan lagi kebolehpercayaan dalaman soal selidik.

**Jadual 4.2**

**Korelasi Di antara Subskala-subskala Kepemimpinan Transformasi**

Subskala kepemimpinan transformasi	Karisma	Merangsang intelek	Bertimbang rasa secara individu	Motivasi inspirasi
Karisma	1.00			
Merangsang intelek	0.85	1.00		
Bertimbang rasa secara individu	0.84	0.83	1.00	
Motivasi inspirasi	0.83	0.86	0.74	1.00

### **4.3 LATARBELAKANG PENGETUA DAN SEKOLAH**

#### **4.3.1 Latar belakang Pengetua Berdasarkan Jantina**

Jadual 4.3 menunjukkan pecahan pengetua mengikut jantina . Terdapat lima orang lelaki ( 71.4% ), manakala dua orang ( 28.6% ) adalah perempuan.

**Jadual 4.3**

**Latar belakang Pengetua Berdasarkan Jantina**

<b>Jantina</b>	<b>Bilangan</b>	<b>Peratus</b>
<b>Lelaki</b>	<b>5</b>	<b>71.4</b>
<b>Perempuan</b>	<b>2</b>	<b>28.6</b>
<b>Jumlah</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

#### **4.3.2 Latar belakang Pengetua Berdasarkan Umur**

Jadual 4.4 menunjukkan pecahan pengetua mengikut umur. Terdapat empat orang (57.1%) berumur antara 45 – 50 tahun, manakala tiga orang (42.9% ) adalah berumur antara 51 – 55 tahun..

**Jadual 4.4**

**Latar belakang Pengetua Berdasarkan Umur**

<b>Umur</b>	<b>Bilangan</b>	<b>Peratus</b>
45 – 50	3	42.9
51 - 55	4	57.1
<b>Jumlah</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

**4.3.3 Latar belakang Pengetua Berdasarkan Tempoh Perkhidmatan Sebagai Pengetua**

Jadual 4.5 menunjukkan pecahan pengetua mengikut tempoh perkhidmatan sebagai pengetua. Terdapat lima orang ( 71.4 % ) telah berkhidmat sebagai pengetua antara 1 – 5 tahun. Manakala dua orang ( 28.6 % ) lagi telah berkhidmat sebagai pengetua lebih 5 tahun.

#### Jadual 4.5

#### Latar belakang Pengetua Berdasarkan Tempoh Perkhidmatan Sebagai Pengetua

Tempoh	Bilangan	Peratus
1 – 5 tahun	5	71.4
Lebih 5 tahun	2	28.6
Jumlah	7	100

#### 4.3.5 Latar belakang Sekolah Berdasarkan Gred

Jadual 4.6 menunjukkan pecahan sekolah mengikut gred. Terdapat empat buah sekolah

( 57.1 %) gred A. Manakala tiga buah sekolah ( 42.9 %) lagi adalah sekolah gred B.

**Jadual 4.6**

**Latar belakang Sekolah Berdasarkan Gred**

Gred	Bilangan	Peratus
A	4	57.1
B	3	42.9
Jumlah	7	100

**4.4 ANALISIS SKOR PEMBOLEHUBAH KAJIAN**

Sebelum keputusan pengujian hipotesis yang telah dibina dihuraikan satu persatu, adalah lebih baik disenaraikan taburan skor setiap pembolehubah yang dikaji. Taburan skor telah dianalisis menggunakan statistik deskriptif iaitu yang berkaitan dengan taburan kekerapan, min, median, skor julat dan sisihan piawai.

Skor ini memberi maklum balas responden terhadap pembolehubah-pembolehubah kajian. Analisis min contohnya boleh dijadikan ukuran dalam mengenalpasti objektif kajian terutamanya dalam penilaian tahap tingkahlaku kepemimpinan transformasi pengetua, kepuasan kerja guru, dan motivasi guru berdasarkan pandangan responden sama ada tinggi, sederhana atau rendah.

#### 4.4.1 Penentuan Tahap Tingkahlaku Kepemimpinan Transformasi dan Subskalanya.

**Jadual 4.7**

#### **Penentuan Tahap Tingkah laku Kepemimpinan Transformasi dan Subskalanya**

Pembolehubah	Min	Median	Mod	Sisihan Piawai	Minimum	Maksimum
<b>Kepemimpinan Transformasi</b>	3.43	3.46	2.71	0.64	1.80	4.86
Karisma	3.40	3.43	3.29	0.67	1.71	5.00
Bertimbang rasa secara individu	3.71	3.80	3.70	0.68	1.60	5.00
Merangsang Intelek	3.41	3.38	3.25	0.69	1.50	5.00
Motivasi Inspirasi	3.19	3.22	3.00	0.72	1.44	4.67

Di dalam jadual 4.7, menunjukkan bahawa min skor kepemimpinan transformasi bagi semua responden untuk setiap item ialah 3.43 dengan sisihan piawai 0.64. Skor min bagi subskala pula ialah di antara 3.19 hingga 3.71. Jika dibandingkan skor min kepemimpinan transformasi dengan skor median, iaitu 3.46, dapatlah dikatakan bahawa responden kajian ini secara umumnya melebihi ke aras skor yang positif. Skor mod menunjukkan jumlah responden teramai berada pada skor 2.71. Skor tertinggi yang dicatat ialah 4.86 dan skor terendah ialah 1.80. Tahap kepemimpinan transformasi dapat dikatakan pada peringkat sederhana kerana skor min ialah 3.43.

Perbandingan di antara subskala berdasarkan skor min menunjukkan bahawa pengetua dinilai lebih tinggi dalam skala bertimbangrasa secara individu (3.71) dan diikuti oleh skala merangsang intelek (3.41), skala karisma (3.40) dan skala motivasi inspirasi (3.19). Skor bertimbang rasa secara individu juga merupakan satu-satunya skala yang berada dalam tahap tinggi.

#### 4.4.2 Penentuan Tahap Kepuasan Kerja Guru dan Subskalanya

Jadual 4.8

Penentuan Tahap Kepuasan Kerja Guru dan Subskalanya

Pembolehubah	Min	Median	Mod	Sisihan Piawai	Minimum	Maksimum
<b>Kepuasan Kerja Guru</b>	3.40	3.42	3.25	0.62	1.50	5.00
Pentadbiran	3.47	3.67	3.67	0.80	1.00	5.00
Masa depan kerjaya	3.50	3.67	4.00	0.74	1.00	5.00
Keadaan kerja	3.08	3.00	3.00	0.74	1.00	5.00
Jumlah kerja	3.54	3.67	3.67	0.71	1.33	5.00

Di dalam jadual 4.8, menunjukkan bahawa min skor kepuasan kerja guru bagi semua responden untuk setiap item ialah 3.40 dengan sisihan piawai 0.62. Skor min bagi subskala pula ialah di antara 3.08 hingga 3.54. Jika dibandingkan skor min kepuasan kerja dengan skor median, iaitu 3.42, dapatlah dikatakan bahawa responden kajian ini secara umumnya melebihi ke aras skor yang positif. Skor mod menunjukkan

jumlah responden teramai berada pada skor 3.25. Skor tertinggi yang dicatat ialah 5.00 dan skor terendah ialah 1.50. Tahap kepuasan kerja guru dapat dikatakan pada peringkat sederhana kerana skor min ialah 3.40. Perbandingan di antara subskala berdasarkan skor min menunjukkan bahawa kepuasan kerja guru dinilai lebih tinggi dalam skala jumlah kerja (3.54) dan diikuti oleh skala masa depan kerjaya (3.50), skala pentadbiran (3.47) dan skala keadaan kerja (3.08).

#### 4.4.3 Penentuan Tahap Motivasi Guru

**Jadual 4.9**

**Penentuan Tahap Motivasi Guru**

Pembolehubah	Min	Median	Mod	Sisihan Piawai	Minimum	Maksimum
Motivasi Guru	3.96	3.93	3.79	0.53	1.79	5.00

Di dalam jadual 4.9, menunjukkan bahawa min skor motivasi guru bagi semua responden untuk setiap item ialah 3.96 dengan sisihan piawai 0.53. Jika dibandingkan skor min motivasi guru dengan skor median, iaitu 3.93, dapatlah dikatakan bahawa responden kajian ini secara umumnya melebihi ke aras skor yang positif. Skor mod menunjukkan jumlah responden teramai berada pada skor 3.79. Skor tertinggi yang dicatat ialah 5.00 dan skor terendah ialah 1.79. Tahap motivasi guru dapat dikatakan pada peringkat tinggi kerana skor min ialah 3.96.

#### 4.4.4 Taburan Tahap Tingkahlaku Kepemimpinan Transformasi

Jadual 4.10

Taburan Tahap Tingkahlaku Kepemimpinan Transformasi

Pembolehubah	N	Julat Skor						Min	Sisihan piawai
		1.00 - 2.33		2.34 - 3.66		3.67 - 5.00			
		Kekera pan	%	Kekera pan	%	Kekera pan	%		
Kepemimpinan Transformasi	242	10	4.1	141	58.3	91	37.6	3.43	0.64

Jadual 4.10 menunjukkan 10 orang (4.1%) responden menilai rendah tahap tingkahlaku kepemimpinan transformasi pengetua, sementara 141 orang (58.3%) responden menilai sederhana tahap tingkahlaku transformasi pengetua. Sebanyak 91 orang (37.6%) responden menilai tinggi tahap tingkahlaku kepemimpinan transformasi pengetua. Skor min tahap tingkahlaku kepemimpinan transformasi pengetua adalah 3.43. Ini menunjukkan secara keseluruhannya, tahap tingkahlaku transformasi pengetua adalah sederhana.

#### 4.4.5 Taburan Tahap Kepuasan Kerja Guru

Jadual 4.11

#### Tahap Kepuasan Kerja Guru

Pembolehubah	N	Julat Skor						Min	Sisihan piawai
		1.00 - 2.33		2.34 - 3.66		3.67 - 5.00			
		Kekera pan	%	Kekera pan	%	Kekera pan	%		
Kepuasan kerja guru	242	14	5.8	149	61.6	79	32.6	3.40	0.62

Jadual 4.11 menunjukkan 14 orang (5.8%) responden menilai rendah tahap kepuasan kerja guru, sementara 149 orang (61.6%) responden menilai sederhana tahap kepuasan kerja guru. Sebanyak 79 orang (32.6%) responden menilai tinggi tahap kepuasan kerja guru. Skor min kepuasan kerja guru adalah 3.43. Ini menunjukkan secara keseluruhannya tahap kepuasan kerja guru, adalah sederhana.

#### 4.4.6 Taburan Tahap Motivasi Guru

Jadual 4.12

#### Tahap Motivasi Guru

	N	Julat Skor						Min	Sisihan piawai
		1.00 - 2.33		2.34 - 3.66		3.67 - 5.00			
		Kekera pan	%	Kekera pan	%	Kekera pan	%		
Motivasi Guru	242	3	1.3	56	23.1	183	75.6	3.96	0.53

Jadual 4.12 menunjukkan 3 orang (1.3%) responden menilai rendah tahap motivasi guru, sementara 56 orang (23.1%) responden menilai sederhana tahap motivasi guru. Sebanyak 183 orang (75.6%) responden menilai tinggi tahap motivasi guru. Skor min tahap motivasi guru adalah 3.96. Ini menunjukkan secara keseluruhannya, tahap motivasi guru adalah tinggi.

#### 4.4.7 Tahap Tingkahlaku kepemimpinan transformasi pengetua, kepuasan kerja guru, dan motivasi guru mengikut sekolah

**Jadual 4.13**

**Tahap Tingkahlaku kepemimpinan transformasi pengetua, kepuasan kerja guru, dan motivasi guru mengikut sekolah**

Sekolah	Skor Min		
	Kepemimpinan transformasi	Kepuasan Kerja guru	Motivasi guru
Sek.Men.Keb.Yan Kecil	3.00	3.10	3.90
Sek.Men.Keb.Yan	3.24	3.23	4.02
Sek.Men.Keb.Guar Chempedak	3.30	3.33	3.87
Sek.Men.Keb.Agama Yan	3.43	3.30	4.00
Sek.Men.Keb. Singkir	3.53	3.47	3.91
Sek.Men.Keb. Batu 17	3.70	3.75	3.98
Sek.Men.Keb Sungai Limau	3.78	3.64	4.04

Jadual 4.13 menunjukkan tahap tingkahlaku kepemimpinan transformasi yang sederhana bagi semua sekolah kecuali Sek.Men.Keb Sungai Limau dan Sek.Men.Keb. Batu 17 ditahap yang tinggi. Tahap kepuasan kerja guru pula, semua sekolah berada di tahap sederhana kecuali Sek.Men.Keb. Batu 17. Manakala tahap motivasi guru pula, semua sekolah berada di tahap yang tinggi.

#### **4.5 PENGUJIAN HIPOTESIS**

Ujian t telah digunakan untuk menjawab persoalan mengenai perbezaan hubungan di antara jantina, umur, tempoh berkhidmat, dan gred sekolah dalam menentukan tingkahlaku kepemimpinan transformasi. Ujian Korelasi Pearson pula digunakan untuk melihat hubungan di antara pembolehubah-pembolehubah iaitu tingkahlaku kepemimpinan tranformasi, kepuasan kerja guru, dan motivasi guru.

##### **4.5.1 Hipotesis 1**

H<sub>01</sub>: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara jantina pengetua lelaki dan perempuan terhadap penggunaan kepemimpinan transformasi dan sub skala-sub skalanya.

**Jadual 4.14**

**Keputusan ujian t bagi perbezaan penggunaan kepemimpinan transformasi dan sub skala-subskalanya berdasarkan jantina .**

Jantina	N	Min	Sisihan piawai	Nilai t	Darjah kebebasan	p
Lelaki	5	3.56	0.64	3.59	240	0.604
Perempuan	2	3.27	0.61			

Jadual 4.14 menunjukkan keputusan ujian t mendapati  $t = 3.59$  dan  $p = 0.604$  pada darjah kebebasan 240. Oleh itu di dapati nilai p ialah ( $p > 0.05$ ). Ini bermakna hipotesis Ho1 diterima pada paras keyakinan 95 %. Dapatan menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan berdasarkan jantina pengetua terhadap penggunaan kepemimpinan transformasi dan faktor-faktornya.

#### 4.5.2 Hipotesis 2

Ho2: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara umur pengetua terhadap penggunaan kepemimpinan transformasi dan sub skala-sub skalanya.

**Jadual 4.15**

**Keputusan ujian t bagi perbezaan penggunaan kepemimpinan transformasi dan sub skala-sub skalanya berdasarkan umur .**

Umur	N	Min	Sisihan piawai	Nilai t	Darjah kebebasan	p
45 hingga 50 tahun	3	3.59	0.69	2.74	240	0.242
51 hingga 55 tahun	4	3.35	0.61			

Jadual 4.15 menunjukkan keputusan ujian t mendapati  $t = 2.74$  dan  $p = 0.242$  pada darjah kebebasan 240. Oleh itu di dapati nilai p ialah ( $p > 0.05$ ). Ini bermakna hipotesis Ho2 diterima pada paras keyakinan 95 %. Dapatan menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan berdasarkan umur pengetua terhadap penggunaan kepemimpinan transformasi dan faktor-faktornya.

#### 4.5.3 Hipotesis 3

Ho1: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara tempoh menjadi pengetua terhadap penggunaan kepemimpinan transformasi dan sub skala-sub skalanya.

**Jadual 4.16**

**Keputusan ujian t bagi perbezaan penggunaan kepemimpinan transformasi dan sub skala-subskalanya berdasarkan tempoh menjadi pengetua.**

Tempoh menjadi pengetua	N	Min	Sisihan piawai	Nilai t	Darjah kebebasan	p
1 hingga 5 tahun	5	3.45	0.645	0.954	240	0.661
Lebih 5 tahun	2	3.36	0.638			

Jadual 4.16 menunjukkan keputusan ujian t mendapati  $t = 0.954$  dan  $p = 0.661$  pada darjah kebebasan 240. Oleh itu di dapati nilai p ialah ( $p > 0.05$ ). Ini bermakna hipotesis Ho3 diterima pada paras keyakinan 95 %. Dapatan menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan berdasarkan tempoh menjadi pengetua terhadap penggunaan kepemimpinan transformasi dan faktor-faktornya.

#### 4.5.4 Hipotesis 4

Ho4: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara pengetua sekolah menengah Gred A dan Gred B terhadap penggunaan kepemimpinan transformasi dan sub skala-sub skalanya.

**Jadual 4.17**

**Keputusan ujian t bagi perbezaan penggunaan kepemimpinan transformasi dan sub skala-subskalanya berdasarkan Gred Sekolah.**

Gred sekolah	N	Min	Sisihan piawai	Nilai t	Darjah kebebasan	p
Gred A	4	3.35	0.61	-3.27	240	0.688
Gred B	3	3.65	0.67			

Jadual 4.17 menunjukkan keputusan ujian t mendapati  $t = -3.27$  dan  $p = 0.688$  pada darjah kebebasan 240. Oleh itu di dapati nilai p ialah ( $p > 0.05$ ). Ini bermakna hipotesis Ho4 diterima pada paras keyakinan 95 %. Dapatan menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan berdasarkan gred sekolah terhadap penggunaan kepemimpinan transformasi dan faktor-faktornya.

#### 4.5.5 Hipotesis 5

**Ho5:** Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara kepemimpinan transformasi pengetua dan sub skala-sub skalanya dengan kepuasan kerja guru.

**Jadual 4.18**

**Korelasi Pearson antara kepemimpinan transformasi dan sub skala-sub skalanya dengan kepuasan kerja guru**

Pembolehubah	K. TRANS FORMASI	Karisma	Rasa	Intelek	Inspirasi	K.KERJA
<b>K.TRANSFORMASI</b>	1.00					
Karisma	0.94**	1.00				
Rasa	0.91**	0.85**	1.00			
Intelek	0.95**	0.85**	0.83**	1.00		
Inspirasi	0.92**	0.83**	0.74**	0.86**	1.00	
<b>K.KERJA</b>	0.58**	0.55**	0.50**	0.54**	0.57**	1.00

**\*\* Tahap Signifikan  $p < 0.01$**

Jadual 4.18 menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan di antara kepemimpinan transformasi pengetua ( $r = 0.58, p < 0.01$ ) dan sub skala-sub skalanya (karisma,  $r = 0.554, p < 0.01$ ); Bertimbang rasa secara individu ( $r = 0.501, p < 0.01$ ); Merangsang intelek ( $0.541, p < 0.01$ ); dan Motivasi inspirasi ( $r = 0.572, p < 0.01$ ) dengan kepuasan kerja guru. Dengan itu, keputusan ini menolak hipotesis nul pada keyakinan 99 %

#### 4.5.6 Hipotesis 6

Ho6: Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara kepemimpinan transformasi pengetua dan sub skala-sub skalanya dengan motivasi guru.

Jadual 4.19

Korelasi Pearson antara kepemimpinan transformasi pengetua dan sub skala-sub skalanya dengan motivasi guru

Pembolehubah	K. TRANS FORMASI	Karisma	Rasa	Intelek	Inspirasi	MOTIVASI GURU
K. TRANSFORMASI	1.00					
Karisma	0.94**	1.00				
Rasa	0.91**	0.85**	1.00			
Intelek	0.95**	0.85**	0.83**	1.00		
Inspirasi	0.92**	0.83**	0.74**	0.86**	1.00	
MOTIVASI GURU	0.41**	0.40**	0.44**	0.37**	0.33**	1.00

\*\* Tahap Signifikan  $p < 0.01$

Jadual 4.19 menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan di antara kepemimpinan transformasi pengetua ( $r = 0.41$ ,  $p < 0.01$ ) dan sub skala-sub skalanya (karisma,  $r = 0.40$ ,  $p < 0.01$ ); Bertimbang rasa secara individu ( $r = 0.44$ ,  $p < 0.01$ ); Merangsang intelek ( $0.37$ ,  $p < 0.01$ ); dan Motivasi inspirasi ( $r = 0.33$ ,  $p < 0.01$ )

dengan kepuasan kerja guru. Dengan itu, keputusan ini menolak hipotesis nul pada keyakinan 99 %

#### 4.5.7 Hipotesis 7

Ho7: Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara kepuasan kerja guru dengan motivasi guru.

**Jadual 4.20**

**Korelasi Pearson antara kepuasan kerja guru dengan motivasi guru**

Pembolehubah	Kepuasan kerja guru	Motivasi guru
Kepuasan kerja guru	1.00	0.41**
Motivasi guru	0.41**	1.00

\*\* Tahap Signifikan  $p < 0.01$

Jadual 4.20 menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan di antara kepuasan kerja guru dengan motivasi guru ( $r = 0.41$ ,  $p < 0.01$ ). Dengan itu, keputusan ini menolak hipotesis nul pada keyakinan 99 %

#### 4.6 RUMUSAN PENGUJIAN HIPOTESIS

Berdasarkan pengujian hipotesis-hipotesis yang telah dilakukan, keputusannya dapat dirumuskan dalam jadual 4.21 di bawah:

Jadual 4.21

Jadual Rumusan Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis nul ( Ho )	Keputusan
Ho1	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara jantina pengetua lelaki dan pengetua perempuan terhadap penggunaan kepemimpinan transformasi dan subskala-subskalanya.	Terima Hipotesis
Ho2	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara umur pengetua terhadap penggunaan kepemimpinan transformasi dan subskala-subskalanya.	Terima Hipotesis
Ho3	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara tempoh menjadi pengetua terhadap penggunaan kepemimpinan transformasi dan subskala-subskalanya.	Terima Hipotesis

Ho4	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara pengetua sekolah menengah gred A dan gred B terhadap penggunaan kepemimpinan transformasi dan subskala-subskalanya.	Terima Hipotesis
Ho5	Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara kepemimpinan transformasi pengetua dan subskala-subskalanya dengan kepuasan kerja guru.	Tolak Hipotesis
Ho6	Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara kepemimpinan transformasi pengetua dan subskala-subskalanya dengan motivasi guru.	Tolak Hipotesis
Ho7	Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara motivasi guru dengan kepuasan kerja guru.	Tolak Hipotesis

## **BAB 5**

### **PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN**

#### **5.1 PENGENALAN**

Bab ini mengutarakan ringkasan, perbincangan, dan rumusan terhadap dapatan kajian. Selain itu, had kajian, cadangan dan implikasi pengurusan serta cadangan untuk kajian akan datang juga akan dibincangkan. Perbincangan akan memberi tumpuan kepada kebolehpercayaan item, taburan min pembolehubah-pembolehubah, dan hipotesis yang telah diuji.

#### **5.2 RINGKASAN DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN**

##### **5.2.1 Kebolehpercayaan (Cronbach Alpha) Kajian**

Analisis kebolehpercayaan ke atas item soal selidik yang dilakukan dalam kajian yang melibatkan 242 responden telah menunjukkan nilai Alpha yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan kajian rintis. Kepemimpinan transformasi dan subskalanya serta motivasi guru melepasi *Cronbach Alpha* 0.9. Manakala soal selidik kepuasan

kerja guru melebihi *Cronbach Alpha* 0.8. Kebolehpercayaan dalaman item juga adalah konsisten berdasarkan analisis korelasi di antara item soal selidik.

### **5.2.2 Tahap Tingkahlaku Kepemimpinan Transformasi Pengetua, Kepuasan Kerja Guru, dan Motivasi Guru**

Tahap setiap pembolehubah diukur berdasarkan tiga kategori iaitu tahap rendah (1.00 – 2.33), tahap sederhana (2.34 – 3.66), dan tahap tinggi (3.67 – 5.00). Penilaian setiap tahap dibuat berdasarkan skor min setiap pembolehubah. Tingkahlaku kepemimpinan transformasi min keseluruhannya ialah 3.43. Ini menggambarkan bahawa secara keseluruhannya, pengetua di dalam Daerah Yan mempunyai tahap tingkahlaku transformasi yang sederhana.

Jika dilihat berdasarkan subskala, subskala bertimbang rasa secara individu dinilai tinggi (3.71), manakala subskala lain pada peringkat sederhana. Ini menunjukkan pengetua mengambil berat tentang ciri-ciri kemanusiaan guru yang menjadi subordinatnya dan menganggap mereka sebagai individu. Subskala yang paling rendah skor minnya ialah motivasi inspirasi (3.19). Ini menunjukkan bahawa jika pengetua ingin meningkatkan tingkahlaku kepemimpinan transformasi berdasarkan pandangan responden ialah dengan sentiasa mengkomunikasikan wawasan dan menjadikan tingkahlaku yang sesuai sebagai model. Tindakan yang paling bijak ialah pengetua sendiri menjadi model tingkahlaku.

Kepuasan kerja guru pula, min keseluruhannya ialah 3.40 iaitu konsisten dengan min keseluruhan tingkahlaku kepemimpinan transformasi pengetua iaitu 3.43. Manakala min keseluruhan motivasi guru ialah 3.93. Jika dilihat taburan julat berdasarkan kekerapan jawapan responden, 37.6 % responden menilai tinggi tahap tingkahlaku kepemimpinan transformasi pengetua, 32.6 % responden menilai tinggi tahap kepuasan kerja guru dan 75.6 % menilai tinggi tahap motivasi guru. Arah aliran min keseluruhan dan kekerapan jawapan responden menunjukkan terdapat perkaitan di antara tahap tingkahlaku transformasi pengetua dengan kepuasan kerja guru dan motivasi guru.

Analisis yang dibuat mengikut sekolah menunjukkan dua orang pengetua dinilai tinggi dalam tingkah laku transformasi dan lima orang lagi sederhana. Kepuasan kerja guru pula, satu sekolah di tahap tinggi dan enam buah sekolah lagi sederhana. Walau bagaimanapun kesemua sekolah dinilai tinggi dalam motivasi guru. Analisis ini menunjukkan pengetua yang mempunyai tahap tingkahlaku transformasi yang tinggi membawa kepada kepuasan kerja guru dan motivasi guru yang juga tinggi.

Analisis menggunakan ujian t menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan berdasarkan jantina, umur, dan tempoh perkhidmatan sebagai pengetua terhadap penggunaan kepemimpinan transformasi dan subskala-subskalanya. Perbezaan yang signifikan juga tidak terdapat berdasarkan gred sekolah. Walau bagaimanapun

terdapat sedikit perbezaan berdasarkan skor min. Berdasarkan jantina, min bagi pengetua lelaki ialah 3.56 dan pengetua perempuan pula ialah 3.27. Berdasarkan umur pula, pengetua dalam lingkungan umur 45 – 50 tahun mempunyai skor min 3.59 dan pengetua dalam lingkungan umur 51 –55 mempunyai skor min 3.35. Manakala mengikut tempoh perkhidmatan sebagai pengetua pula, pengetua yang telah berkhidmat 1 – 5 tahun mempunyai skor min 3.45 dan pengetua yang telah berkhidmat melebihi 5 tahun sebagai pengetua mempunyai skor min 3.36. Berdasarkan gred pula, pengetua sekolah gred A mempunyai skor min 3.35 dan pengetua sekolah gred B mempunyai skor min 3.65.

Berdasarkan analisis, memang diakui tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara jantina, umur, tempoh perkhidmatan sebagai pengetua dan gred sekolah terhadap penggunaan kepemimpinan transformasi dan subskalanya. Namun begitu, dapat juga dilihat dalam perbezaan yang kecil bahawa responden menilai lebih tinggi dari segi penggunaan kepemimpinan transformasi kepada pengetua lelaki, pengetua yang berumur di antara 45 –50 tahun, pengetua yang baru berkhidmat 1 – 5 tahun dan sekolah gred B.

Kajian ini juga telah dapat membuktikan bahawa terdapat hubungan yang signifikan di antara kepemimpinan transformasi pengetua dan subskala-subskalanya dengan kepuasan kerja guru. Kajian juga mendapati subskala motivasi inspirasi mempunyai korelasi yang lebih tinggi dengan kepuasan kerja. Dapatan ini menyokong dapatan

dalam kajian Avolio, Waldman & Eistein (1988) yang mendapati wujudnya hubungan yang positif di antara kepemimpinan transformasi dengan kepuasan kerja.

Kajian juga telah dapat membuktikan terdapat hubungan yang signifikan di antara kepemimpinan transformasi pengetua dan subskala-subskalanya dengan motivasi guru. Kajian juga mendapati subskala bertimbang rasa secara individu mempunyai korelasi yang lebih tinggi dengan motivasi guru. Ini selaras dengan saranan Parkinson (1982), dalam Md. Ismail Zamzam (1989), yang menyatakan bahawa seseorang pemimpin yang baik ialah mereka yang memahami dan mengambil berat terhadap kebajikan orang bawahannya sama ada dari segi keikhwanan, bersimpati dan tegas dalam mengendalikan hubungannya dengan disiplin dan keutuhan organisasi yang diwakili oleh para pekerja. Selain itu, Kimery (1982), dalam kajiannya membuat kesimpulan bahawa motivasi guru adalah tinggi apabila pengetua mengamalkan tingkahlaku bertimbang rasa.

Kajian juga mendapati terdapat hubungan yang signifikan di antara kepuasan kerja guru dengan motivasi guru. Hubungan di antara kepuasan kerja guru dan motivasi guru adalah pada kadar sederhana. Dapatan ini menunjukkan bahawa kepuasan kerja guru dan motivasi guru adalah saling berhubungkait di antara satu sama lain. Dapatan kajian ini menyokong kajian yang telah dibuat oleh Wexley & Yukl (1984) yang menyatakan bahawa kajian ke atas sikap pekerja mendapati pekerja yang berpuas hati ialah mereka yang bermotivasi.

### 5.3 HAD KAJIAN

Kajian ini hanya dijalankan di tujuh buah sekolah menengah di Daerah Yan yang di bawah pentadbiran Pejabat Pendidikan Kuala Muda / Yan. Kajian ini tidak dapat menggambarkan situasi sebenar yang berlaku di sekolah-sekolah menengah di Negeri Kedah Darul Aman secara keseluruhannya. Kajian tingkahlaku kepemimpinan transformasi pengetua berdasarkan demografi juga hanya berdasarkan kepada tujuh orang pengetua dan tidak boleh menggambarkan tingkahlaku keseluruhan pengetua di Negeri Kedah Darul Aman.

Kajian ini juga menggunakan kaedah soal selidik yang dijalankan sekali sahaja pada masa tertentu. Semua data adalah berdasarkan pandangan responden yang menjawab set soal selidik yang sama. Pandangan responden boleh dipengaruhi oleh keadaan emosi dan keikhlasan responden sewaktu mereka melengkapkan soal selidik itu. Ini kerana terdapat tanggapan yang diterima umum bahawa kajian yang menggunakan borang soal selidik tidak memberi gambaran yang bersifat komprehensif terhadap pandangan responden. Keadaan emosi boleh membawa kepada kesan *halo*. Oleh itu, kajian ini dipengaruhi *bias* dari segi kaedah dan sumber yang sama.

#### 5.4 CADANGAN BERKAITAN KEPEMIMPINAN

Berdasarkan dapatan kajian, pengkaji membuat beberapa cadangan iaitu:

1. Kajian ini telah menunjukkan hubungan yang signifikan di antara kepemimpinan transformasi dengan dengan kepuasan kerja guru dan motivasi guru. Mengikut Bass dan Avolio (1990), kepemimpinan transformasi ialah suatu kemahiran yang boleh dipelajari. Mengikut Burns (1978), sesiapa sahaja dalam sebarang organisasi boleh mengamalkan kepemimpinan transformasi tanpa mengira tahap kedudukannya dalam organisasi (Yukl, 1994). Dengan itu, pengkaji ingin mencadangkan kepada Kementerian Pendidikan supaya memberi pengetahuan yang lebih mendalam mengenai kepemimpinan transformasi kepada pengetua-pengetua supaya mereka dapat meningkatkan kepuasan kerja guru, motivasi, iltizam bukan sahaja di kalangan guru-guru tetapi juga seluruh warga sekolah.
2. Pengkaji mencadangkan supaya Kementerian Pendidikan mengenal pasti pengetua-pengetua yang mempunyai tahap tingkahlaku kepemimpinan transformasi yang tinggi supaya dapat ditempatkan di sekolah-sekolah yang bermasalah dari segi disiplin ataupun akademik. Ini kerana mengikut kajian Stoner & Wankel (1985), kepemimpinan transformasi berpotensi besar untuk menggerakkan organisasi yang merosot dan membantu individu

mencari pengertian dan kegembiraan ketika bekerja serta dalam kehidupan mereka.

## **5.5 CADANGAN KAJIAN AKAN DATANG**

- 1. Adalah dicadangkan kajian akan datang lebih bersifat komprehensif terhadap pandangan responden. Selain menggunakan soal selidik, instrumen lain seperti pemerhatian dan temuduga boleh digunakan untuk mendapatkan maklumat yang lebih tepat.**
- 2. Pandangan mengenai tahap kepemimpinan transformasi pengetua perlu juga dilihat daripada pandangan pengetua sendiri selain pandangan guru-guru. Tambahan ini mungkin dapat memberi gambaran yang lebih tepat tentang tingkahlaku kepemimpinan transformasi pengetua di sekolah.**
- 3. Kajian boleh menggunakan instrumen soal selidik yang lain bagi mengkaji tahap kepuasan kerja guru dan motivasi guru. Penggunaan instrumen yang berbeza akan dapat mengesahkan lagi kajian ini berkaitan hubungan antara kepemimpinan transformasi dengan kepuasan kerja guru dan motivasi guru.**
- 4. Kajian juga boleh dilakukan bagi meninjau hubungan kepemimpinan transformasi dengan kepuasan kerja pengetua bagi mengenal pasti masalah-**

masalah yang dihadapi oleh pengetua dalam mengaplikasikan kepemimpinan transformasi di sekolah

## 5.6 RUMUSAN

Keputusan kajian telah membuktikan bahawa kepemimpinan transformasi memang mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru dan motivasi guru. Walaupun skor min tingkahlaku kepemimpinan transformasi keseluruhan pengetua di dalam Daerah Yan adalah sederhana, namun ia tetap mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja guru dan motivasi guru. Analisis yang dilakukan bagi setiap pengetua telah menunjukkan pengetua yang memperoleh skor min yang tinggi dalam tingkahlaku kepemimpinan transformasi adalah tinggi juga dalam kepuasan kerja guru dan motivasi guru.

Sehubungan dengan itu, Kementerian Pendidikan dalam usaha untuk memartabatkan pendidikan negara sebagai bertaraf dunia perlu membuat perubahan dalam kepemimpinan pengetua di sekolah. Kepemimpinan pengetua perlu beralih kepada kepemimpinan transformasi dan bidang kuasa pengetua juga perlu dikaji semula supaya dapat memberi kebebasan kepada pengetua dalam membuat keputusan. Amalan birokrasi yang bertentangan dengan kepemimpinan transformasi perlu dikaji semula. Mengikut Abdul Shukur (1994), pembirokrasian sekolah sama ada secara

vertikal atau horizontal secara berlebihan boleh menghimpit pengurusan sekolah untuk bertindak.

## BIBLIOGRAFI

- Abdul Shukur Abdullah. (1991). Pengurusan Organisasi: Perspektif Pemikiran dan Teori, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Abdul Shukur Abdullah. (1994). Pemikiran Semula Situasi Pengurusan Sekolah, Seminar Nasional ke 4 Pengurusan Pendidikan, Institut Aminuddin Baki, November 1994.
- Adair, J. (1989). The Action-Centered Leader. Petaling Jaya: Pelanduk Publication.
- Atkinson, J.W. (1964). An Introduction to Motivation, New York: Van Norstrand Reinhold.
- Bass, B.M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: The Free Press
- Bass, B.M. (1990). Handbook of Leadership. A Survey of Theory and Research, New York: The Free Press.
- Bass, B.M., (1990) From Transactional To Transformational Leadership: Learning To Share The Vision, Organizational Dynamics, Vol. 18.
- Bass, B.M.; & Avolio, B.J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. Journal of European Industrial Training. Vol.14 P. 21-27.
- Bass, B.M; & Avolio, B.J (1992). Multifactor Leadership Questionnaire (Form 5X-Rater, Revised). Binghamton, New York: Centre For Leadership Studies, States University of Ney York at Binghampton.
- Bass, B.M (1981). Stogdill Handbook of Leadership: A Summary of Theory and Research, New York. : The Free Press.
- Burns, J. (1978). Leadership, New York: Harper and Row.
- Bennis, W. (1989). On Becoming A Leader, USA: Addisson Wesley.
- Bennis, W.G. & Nanus, B. (1985). Leaders: The Strategies for taking Change, New York, Harper and Row.

- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1964). The Managerial Grid, Houston, Gulf Publishing Co.
- Dean, J. (1985). Managing The Secondary School, New York: Nichols Publishing Co.
- Edwin, A.L. (1989). A Theory of Goal Setting and Task Performance, New York: Eaglewood Cliff, Prentice Hall.
- Fiedler, F. ((1967). A Theory of Leadership Effectiveness, New York, McGraw-Hill Book Co.
- Fox, W.M. (1986). Teacher Motivation. Kertas kerja yang dibentangkan di The 11<sup>th</sup>. Annual Conference of The National Council of States on Inservices Education, Nashville. Pada 21-25 November. Dokumen ERIC.No. ED 275677.
- George, J.M., & Jones, G.R. (1996). Understanding and Managing Organisation Behavior, MA: Addison and Wesley.
- Gordon, R.Judith, (1993). A Diagnostic Approach to Organisational Behavior(4<sup>th</sup>.Edition). Boston, Allyn and Bacons.
- Greenberg, J., & Baron, R.A. (1993). Behavioral Organization, MA: Allyn and Bacon.
- Hallinger, P. & Heck, H.R (1998). Exploring The Principals Contribution to School Effectiveness: 1980-1995, School Effectiveness and School Improvement . Vol.9, No.2.pp 157(9)
- Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employee?, Harvard Business Review, Vol. 46, Halaman 109-120.
- Ibrahim Mamat (1993). Kepemimpinan Sekolah: Teori Untuk Praktis, Kuala Lumpur: Kumpulan Budiman Sdn. Bhd.
- Jaafar Muhammad (1992). Asas Pengurusan, Edisi Kedua, Kuala Lumpur: Penerbit Fajar Bakti Sdn. Bhd.
- Kahn, R.L. (1972). The Meaning of Work: Intrepetation and Proposal For Measurement, in Campbell, A. & Converse, P. (ed). The Human Meaning of Social Change, New York: Russel Sage Foundation.
- Kimery, M.P. (1982). The Principal's Role in Teacher Motivation For Instructional Improvement: An Application of Most Motivator-Hygiene Theory. DisertasiEd.D.

- East Texas State University. Abstrak. Dissertation Abstracts International 43 (06A): 1771.
- Liew, S.L (1996). Hubungan Tingkahlaku Kepemimpinan Transaksi Kepemimpinan Transformasi Dengan Usaha Gigih, Kepuasan Kerja dan Kesetiaan Pekerja Terhadap Organisasi. Tesis Sarjana, Universiti Teknologi Malaysia.
- Lim (1997). Kepemimpinan Transformasi dan Kepuasan Kerja Guru, Tesis Sarjana, Universiti Utara Malaysia.
- Locke, F.A. (1969). What Is The Job Saticfaction?, Journal Organisational Behavior and Human Performance, Vol. 4, Halaman 309-336.
- Locke, E.A. ((1976). Nature and Causes of Job satisfaction. Dalam M.D. Dunnete (Ed.). Handbook of Industrial and Organisational Psychology. Chicago: RandMcNally.
- Klein, S.M; & Ritti, R.R. (1981). Understanding Organisation Behavior, Amerika Syarikat: Kent Publishing Company.
- Knootz, H.; & Wichrich, H. (1991). Management, USA: McGraw Hill Book Co.
- Lawler, E.C. (1973). Expectancy Theory and Job Behavior, Organizational Behavior and Human Performance, Volume 9.
- Lunenberg, F.C; & Ornstein, A.C. (1991). Educational Administration Concepts and Practices, California: Washington Publishing Company.
- Mahathir Mohamad. (1996, Januari). Ciri-ciri Pemimpin Yang Berwibawa, Berita Harian.
- Maslow, A.H. (1954). A Theory of Human Motivation, Psychological Review, Vol. 50, Halaman 370-396
- Maslow, A.H. (1970). Motivation and Personality (2<sup>nd</sup>.ed). New York: Harper and Row.
- McClelland, D.C. (1961). The Achieving Society, New York: Princeton.
- Md. Ismail Zamzam. (1989). Hubungan Manusia dan Kemanusiaan Dalam Pengurusan Sekolah. Jurnal Guru. Mei: 46-55.

- Mohd.Majid Konting (1990). Kaedah Penyelidikan Pendidikan. (4<sup>th</sup> ed.) Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Musa Mohammad (2000, Jan). Pendidikan Masa Kini, Berita Harian.
- Najib Abdul Razak (1997, Jun). Tanpa Perubahan Kita ketinggalan. Massa, Halaman 24-31.
- Owens, R.G. (1981). Organizational Behavior In Education, USA: Prentice Hall Inc.
- Parry, K. (1996). Transformational Leadership, Australia: Pitman Publishing.
- 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, Jun 1995, Halaman 42-49.
- Porter, L.W., & Lawler, E.E. (1975). Behavior In Organisation, New York: McGraw Hill Book Company.
- Salanzik, G.R., & Pfeffer, J. (1977). An Examination of Need Satisfaction Models and Job Attitudes, Administratives Science Quarterly, Vol. 2, Halaman 427-456.
- Sekaran, Uma. (1992). Research Methods For Business: A Skill Building Approach. New York: John Wiley and Sons. Inc.
- Sergiovanni, T.J. (1982). The Principal of Quality Leadership, Educational Leadership, Vol. 39 (5), Halaman 330-336.
- Silver,p. (1982). Synthesis of Research on Teacher Motivation. Educational Leadership 39(7): 551-554.
- Stogdill, R.M. (1974). Handbook of Leadership: Survey of Theory and Research, New York: Free Press.
- Stoner, J.A.F., & Winkel, C (1985). Management, New York: Prentice Hall Inc.
- Tichy, N.M.; & Devanna, M.A. (1986). The Transformational Leader, New York: Wiley.
- Vecchio, R.P. (1988). Organisational Behavior, New York: The Dryden Press.
- Vroom, V.H. (1964). Work and Motivation, New york: Wiley.

- Walsh, A. (1990). *Statistics For The Social Sciences*. New York: Harper & Row Publishers.
- Wan Mohd. Zahid b. Wan Mohd. Noordin (1993). Pengisian Wawasan Pendidikan. Kertas Utama dalam Persidangan Pendidikan Nasional di Institut Aminuddin Baki, Sri Layang, Pahang.
- Wexley, K.N. & Yukl, G.A. (1984). Organisational Behavior and Personnel Psychology, Illinois: Homewood.
- Yukl, G.A. (1989). Leadership In Organisation (Second Edition). New York: Prentice Hall.
- Yukl, G.A. (1994). Leadership in Organisation (3<sup>rd</sup>. ed). Engewood Cliffs. N.J: Prentice Hall.
- Zaidatul Akmaliah Lope Pihie (1989). Pentadbiran Pendidikan, Kuala Lumpur: Fajar Bakti.

**LAMPIRAN 1**

**JADUAL MENENTUKAN SAIZ SAMPEL**

Table 4.1

Sample Sizes (S) Required for Given Population Sizes (N)

N	S	N	S	N	S	N	S	N	S
10	10	100	80	280	162	800	260	2800	338
15	14	110	86	290	165	850	265	3000	341
20	19	120	92	300	169	900	269	3500	346
25	24	130	97	320	175	950	274	4000	351
30	28	140	103	340	181	1000	278	4500	354
35	32	150	108	360	186	1100	285	5000	357
40	36	160	113	380	191	1200	291	6000	361
45	40	170	118	400	196	1300	297	7000	364
50	44	180	123	420	201	1400	302	8000	367
55	48	190	127	440	205	1500	306	9000	368
60	52	200	132	460	210	1600	310	10000	370
65	56	210	136	480	214	1700	313	15000	375
70	59	220	140	500	217	1800	317	20000	377
75	63	230	144	550	226	1900	320	30000	379
80	66	240	148	600	234	2000	322	40000	380
85	70	250	152	650	242	2200	327	50000	381
90	73	260	155	700	248	2400	331	75000	382
95	76	270	159	750	254	2600	335	100000	384

Note. From R. V. Krejcie and D. W. Morgan, Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 608. Copyright © 1970 by Sage Publications. Reprinted by permission of Sage Publications, Inc.

**LAMPIRAN 2**

**SOAL SELIDIK KAJIAN**

**Bahagian A : Soal Selidik Untuk Pengetua**

Borang ini adalah merupakan soal selidik mengenai latar belakang pengetua sesebuah sekolah. Dipohon kerjasama anda untuk menandakan (X) di tempat yang berkenaan dengan ikhlas dan jujur. Segala kenyataan yang anda berikan adalah sulit dan akan diproses secara kumpulan. Kerjasama anda diucapkan ribuan terima kasih.

---

1. JANTINA:

- |    |                          |           |
|----|--------------------------|-----------|
| 1. | <input type="checkbox"/> | Lelaki    |
| 2. | <input type="checkbox"/> | Perempuan |

2. UMUR:

- |    |                          |                      |
|----|--------------------------|----------------------|
| 1. | <input type="checkbox"/> | Bawah 40 tahun       |
| 2. | <input type="checkbox"/> | Antara 40 – 45 tahun |
| 3. | <input type="checkbox"/> | Antara 46 - 50 tahun |
| 4. | <input type="checkbox"/> | Antara 51 - 55 tahun |

3. GRED SEKOLAH YANG ANDA BERKHIDMAT SEKARANG:

- |    |                          |        |
|----|--------------------------|--------|
| 1. | <input type="checkbox"/> | Gred A |
| 2. | <input type="checkbox"/> | Gred B |

4. SUDAH BERAPA LAMA ANDA MENJADI PENGETUA?

Tahun

5. SUDAH BERAPA LAMA ANDA MENJADI PENGETUA DI SEKOLAH SEKARANG?

Tahun

6. ADAKAH ANDA MEMPUNYAI PENGETAHUAN TENTANG GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASI?

<input type="checkbox"/>	Ya
<input type="checkbox"/>	Tidak

Rakan guru yang dihormati,

Tuan/Puan,

Soal selidik ini dikemukakan adalah untuk mengumpul maklumat berkenaan tingkah laku kepemimpinan transformasi pengetua.

Sehubungan dengan itu, saya memohon kerjasama tuan/puan agar dapat memberi maklumat yang berkaitan. Segala maklumat yang diperolehi adalah **RAHSIA** dan hanya digunakan untuk tujuan **penyelidikan sahaja**. Kerjasama dan penyertaan tuan/puan diucapkan jutaan terima kasih.

**“KEJUJURAN DAN KEIKHLASAN SEWAKTU MENJAWAB AMAT DIHARGAI”**

Sekian.

Yang benar,

Abdul Kudus Abu Bakar

- 
1. Sila baca dengan teliti setiap kenyataan dalam soal selidik ini.
  2. Dengan merujuk skala di bawah, sila **BULATKAN** pernyataan yang anda **FIKIRKAN** paling sesuai menggambarkan tingkah laku kepemimpinan pengetua di sekolah anda.

- 5 - Kerap
- 4 - Agak kerap
- 3 - Kadang-kadang
- 2 - Sekali-sekala
- 1 - Tidak pernah

- 
- |      |  |   |   |   |   |   |
|------|--|---|---|---|---|---|
| B01. | Pengetua menetapkan prestasi pencapaian yang tinggi                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| B02. | Pengetua lebih menganggap saya sebagai individu daripada hanya sebagai anggota kumpulan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| B03. | Pengetua tetap tenang semasa menghadapi keadaan krisis.                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Untuk diisi oleh penyelidik

5

6

7

5 - Kerap 4 - Agak kerap 3 - Kadang-kadang 2 - Sekali-sekala 1 - Tidak pernah

B04.	Pengetua dapat membayangkan kemungkinan baru yang lebih baik.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	8
B05.	Pengetua mempertimbangkan semula penyelesaian bagi sesuatu masalah untuk memastikan sesuai atau tidak.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	9
B06.	Pengetua mendengar dengan bersungguh-sungguh keperluan saya.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	10
B07.	Saya berasa bangga apabila dikaitkan dengan beliau.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	11
B08.	Pengetua bercakap secara optimis tentang masa depan.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	12
B09.	Pengetua mendorong kami memikirkan semula idea-idea yang sebelum ini tidak pernah dipersoalkan.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	13
B10.	Pengetua memberi nasihat yang berguna untuk kemajuan diri saya.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	14
B11.	Pengetua membelakangi kepentingan diri beliau demi untuk kebaikan kumpulan.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	15
B12.	Pengetua menyuarakan keyakinan beliau terhadap kami dalam mencapai matlamat	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	16
B13.	Pengetua mendorong saya membentuk kekuatan diri.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	17
B14.	Pengetua memberi jaminan bahawa kami boleh mengatasi rintangan.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	18
B15.	Pengetua memberi galakan yang berterusan.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	19
B16.	Pengetua mendapatkan pandangan yang berlainan apabila menyelesaikan masalah	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	20

5 - Kerap 4 - Agak kerap 3 - Kadang-kadang 2 - Sekali-sekala 1 - Tidak pernah

B17.	Pengetua meluangkan masa untuk membimbing saya	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	21
B18.	Pengetua menunjukkan kemampuan dan bakat yang luar biasa dalam sebarang hal yang dilaksanakan oleh beliau.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	22
B19.	Pengetua menarik perhatian saya kepada 'apa' yang dijangka akan berjaya.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	23
B20.	Pengetua mencadangkan cara baru bagi kami menjalankan tugas.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	24
B21.	Pengetua menganggap setiap individu mempunyai keperluan, keupayaan dan aspirasi yang berlainan.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	25
B22.	Tingkah laku pengetua menimbulkan penghormatan saya terhadap pengetua.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	26
B23.	Pengetua bercakap dengan penuh berminat tentang apa yang harus dilengkapkan.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	27
B24.	Pengetua menggalakkan saya memberikan idea dan pendapat.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	28
B25.	Pengetua membimbing saya mengenal pasti keperluan dan kecekapan orang lain.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	29
B26.	Pengetua menunjukkan keyakinan dan kuasa.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	30
B27.	Pengetua menimbulkan kesedaran tentang apa yang perlu dipertimbangkan.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	31
B28.	Pengetua menyatakan dengan jelas visi masa depan sekolah.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	32

**5 - Kerap 4 - Agak kerap 3 - Kadang-kadang 2 - Sekali-sekala 1 - Tidak pernah**

B29. Pengetua membolehkan saya melihat masalah dari pelbagai aspek

1                      2                      3                      4                      5

33

B30. Pengetua menggalakkan kemajuan diri.

1                      2                      3                      4                      5

34

B31. Pengetua menunjukkan keyakinan untuk melaksanakan apa yang telah dirancang oleh beliau

1                      2                      3                      4                      5

35

B32. Pengetua menggalakkan pemikiran baru dalam menghadapi masalah lama.

1                      2                      3                      4                      5

36

B33. Pengetua memberi perhatian peribadi kepada guru-guru yang menyisihkan diri

1                      2                      3                      4                      5

37

B34. Pengetua lebih pentingkan kaedah penyelesaian masalah berdasarkan penaakulan (reasoning) dan bukti daripada pendapat yang tidak berasas.

1                      2                      3                      4                      5

38

**BAHAGIAN C**

Berikut adalah pernyataan-pernyataan tentang perasaan anda terhadap organisasi anda. Sila **BULATKAN** pernyataan –pernyataan yang anda fikir sesuai berdasarkan skala berikut:

- 5 - Sangat puas hati**
- 4 - Puas hati**
- 3 - Agak puas hati**
- 2 - Tidak puas hati**
- 1 - Sangat tidak puas hati**

C01.	Bilangan pelajar di bawah tanggung jawab anda.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	39
C02.	Peluang untuk maju dalam profesion anda	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	40
C03.	Peluang untuk berbincang masalah dengan pihak pentadbir	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	41
C04.	Kepercayaan anda terhadap pihak pentadbir.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	42
C05.	Kerjaya anda dalam sistem sekolah.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	43
C06.	Peluang anda untuk maju dalam bidang yang anda minati.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	44
C07.	Kemudahan fizikal di sekolah anda.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	45
C08.	Kecekapan profesional dan kepimpinan pihak pentadbir.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	46
C09.	Bilangan matapelajaran yang anda ajar.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	47
C10.	Susun atur peralatan di sekolah anda.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	48
C11.	Kemudahan alat bantu mengajar yang sesuai	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	49
C12.	Jumlah tugas yang perlu dilaksanakan oleh anda.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	50

### BAHAGIAN D

Berikut adalah pernyataan-pernyataan tentang keinginan anda melaksanakan tugas seharian sejak anda bernaung di bawah kepemimpinan pengetua sekarang. Sila **BULATKAN** pernyataan-pernyataan yang anda fikir sesuai berdasarkan skala berikut:

- 5 - Sangat bersetuju
- 4 - Bersetuju
- 3 - Boleh jadi bersetuju
- 2 - Tidak bersetuju
- 1 - Sangat tidak bersetuju

D01.	Pada kebiasaannya, saya melaksanakan kerja-kerja yang dirancang hingga selesai.									<input type="checkbox"/>	51
D02.	Saya optimis dalam hal ehwal pekerjaan saya.	1	2	3	4	5				<input type="checkbox"/>	52
D03.	Saya percaya jika saya berusaha dengan gigih, saya akan mencapai matlamat hidup saya.	1	2	3	4	5				<input type="checkbox"/>	53
D04.	Saya merasa bangga dengan kerja saya.	1	2	3	4	5				<input type="checkbox"/>	54
D05.	Saya menghargai peluang yang membolehkan saya mengetahui kekuatan dan kelemahan saya.	1	2	3	4	5				<input type="checkbox"/>	55
D06.	Apabila melakukan sesuatu kerja, saya menentukan darjah pencapaian yang tinggi, tanpa mengira apa orang lain lakukan.	1	2	3	4	5				<input type="checkbox"/>	56
D07.	Saya tidak puas hati selagi kerja saya tidak mencapai tahap cemerlang.	1	2	3	4	5				<input type="checkbox"/>	57
D08.	Saya mengutamakan kerja-kerja yang penuh dengan cabaran.	1	2	3	4	5				<input type="checkbox"/>	58
D09.	Saya benar-benar seronok dengan tugas yang melibatkan usaha bagi mengatasi halangan.	1	2	3	4	5				<input type="checkbox"/>	59
D10.	Menyelesaikan sesuatu masalah yang senang tidak mendatangkan kepuasan kepada saya sebagaimana yang saya lakukan untuk kerja yang sukar.	1	2	3	4	5				<input type="checkbox"/>	60
D11.	Saya berpuas hati untuk menyiapkan kerja penting yang memerlukan daya usaha yang lebih.	1	2	3	4	5				<input type="checkbox"/>	61
D12.	Saya lebih tertarik untuk mengambil tanggung jawab yang lebih daripada apa yang diperlukan sebenarnya.	1	2	3	4	5				<input type="checkbox"/>	62
D13.	Saya dapat melaksanakan kerja dengan baik dalam keadaan yang bercorak persaingan.	1	2	3	4	5				<input type="checkbox"/>	63
D14.	Saya bercita-cita tinggi.	1	2	3	4	5				<input type="checkbox"/>	64

**LAMPIRAN 3**

**SURAT KEBENARAN BAHAGIAN PERANCANGAN DAN PENYELIDIKAN DASAR  
PENDIDIKAN ( EPRD )**



KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA  
BAHAGIAN PERANCANGAN DAN  
PENYELIDIKAN DASAR PENDIDIKAN  
PARAS 2.3 DAN 5. BLOK J  
PUSAT BANDAR DAMANSARA  
50604 KUALA LUMPUR

Telefon : 03-2586900  
Fax : 03-2554960  
Laman Web : <http://eprd.kpm.my>

Ruj. Kami: KP(BPPDP) 13/15 ( 406 )  
Tarikh : 22 Julai 2000.

En. Abdul Kudus Abu Bakar,  
186, Taman Desa Aman,  
Guar Cempedak,  
08800 KEDAH.

Tuan,

**Kebenaran Untuk Menjalankan Kajian Di Sekolah-Sekolah, Maktab-  
Maktab Perguruan, Jabatan-Jabatan Pendidikan Dan Bahagian-  
Bahagian Di Bawah Kementerian Pendidikan Malaysia**

Adalah saya dengan hormatnya diarah memaklumkan bahawa permohonan  
tuan untuk menjalankan kajian bertajuk:

**"Kepemimpinan Transformasi Pengetua Sekolah  
Menengah: Hubungannya Dengan Motivasi Dan  
Kepuasan Kerja Guru"**

telah diluluskan.

2. Kelulusan ini adalah berdasarkan apa yang terkandung di dalam  
cadangan penyelidikan yang tuan kemukakan ke Bahagian ini. **Kebenaran  
bagi menggunakan sampel kajian perlu diperolehi daripada Ketua  
Bahagian/Pengarah Pendidikan negeri yang berkenaan.** Sila  
kemukakan ke Bahagian ini senaskah laporan kajian tuan setelah ia selesai  
kelak.

Sekian untuk makluman dan tindakan tuan selanjutnya. Terima kasih.

**"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"**

Saya yang menurut perintah,

**(DR. AMIR BIN MOHD SALLEH)**

b.p. Pengarah,  
Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan,  
Kementerian Pendidikan Malaysia.

**LAMPIRAN 4**

**SURAT KEBENARAN JABATAN PENDIDIKAN  
NEGERI KEDAH DARUL AMAN ( JPN )**



Ruj.Kami : JPK(PPPS)03-12/9Jld.7( 51 )  
Tarikh : 1 Ogos, 2000

Encik Abdul Kudus bin Abu Bakar,  
186, Taman Desa Aman,  
08800 Guar Chempedak,  
Kedah Darul Aman.

Tuan,

**KEBENARAN UNTUK MENJALANKAN KAJIAN DI SEKOLAH-SEKOLAH  
JABATAN-JABATAN DAN INSTITUSI-INSTITUSI DI BAWAH KEMENTERIAN  
PENDIDIKAN MALAYSIA**

Adalah saya diarah merujuk kepada surat tuan bertarikh 30 Julai, 2000 serta surat Kementerian Pendidikan Ruj. KP (BPPDP)13/15 (406) bertarikh 22 Julai, 2000 mengenai perkara di atas.

2. Sehubungan ini, Jabatan Pendidikan Kedah Darul Aman **membenarkan** pihak tuan menjalankan kajian tersebut merujuk kepada para 2 surat Kementerian Pendidikan, di institusi-institusi berikut :


- I. Sekolah-Sekolah Menengah Kebangsaan di Daerah Yan

3. Kebenaran ini tertakluk kepada persetujuan Pengetua sekolah-sekolah berkenaan dan adalah sah sehingga 31 Disember, 2000.

Sekian, terima kasih.

**'BERKHIDMAT UNTUK NEGARA'  
'PENDIDIKAN CEMERLANG KEDAH GEMILANG'**

Saya yang menurut perintah,

  
( HAJI MAHADZIR BIN HAJI SHARIFF, BKM.,PPN. )  
Ketua Penolong Pengarah  
Unit Perhubungan, Pendaftaran dan Pendidikan Swasta,  
Sektor Pengurusan Sekolah  
b.p. Pengarah Pendidikan Kedah Darul Aman.

../sb