

**KEBERKESANAN KEPIMPINAN TRANSFORMASI
DALAM MENINGKATKAN PRESTASI PEKERJA**

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

Oleh

Mohd Isa bin Abu Bakar

©Mohd Isa bin Abu Bakar, 2000. Hakcipta Terpelihara.



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)

MOHD ISA B. ABU BAKAR

calon untuk Ijazah
(candidate for the degree of) Sarjana Sains (Pengurusan)

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

KEBERKESANAN KEPIMPINAN TRANSFORMASI DALAM

MENINGKATKAN PRESTASI PEKERJA

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.

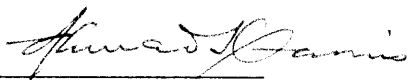
(that the project paper acceptable in form and content, and that a satisfactory
knowledge of the field is covered by the project paper).

Nama Penyelia

(Name of Supervisor) : Tuan Haji Ahmad b. Khamis

Tandatangan

(Signature)

: 

Tarikh

(Date)

: 16 Oktober 2000

KEBENARAN MENGGUNA

Dalam menyerahkan kertas projek ini, sebagai memenuhi keperluan pengajian Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan), saya bersetuju supaya pihak perpustakaan Universiti Utara Malaysia mengedarkan kertas projek ini bagi tujuan rujukan. Saya juga bersetuju bahawa kebenaran untuk membuat salinan, keseluruhan atau sebahagian daripadanya, bagi tujuan akademik, mestilah mendapat kebenaran dari penyelia saya atau semasa ketiadaan beliau, kebenaran boleh diperoleh daripada Dekan Sekolah Siswazah, Universiti Utara Malaysia.

Sebarang penyalinan, penerbitan atau penggunaan ke atas keseluruhan atau sebahagian daripada kertas projek ini, untuk tujuan pemerolehan kewangan tidak dibenarkan tanpa kebenaran bertulis daripada saya. Di samping itu juga, pengiktirafan kepada saya dan Universiti Utara Malaysia seharusnya diberi dalam sebarang kegunaan bahan-bahan yang terdapat dalam kertas projek ini.

Permohonan untuk membuat salinan atau lain-lain kegunaan sama ada keseluruhan atau sebahagiannya boleh dibuat dengan menulis kepada :

Dekan,
Sekolah Siswazah,
Universiti Utara Malaysia,
06010 Sintok,
Kedah Darul Aman

ABSTRAK

Gaya kepemimpinan merupakan satu faktor penting yang dapat mempengaruhi prestasi pekerja. Satu bentuk kepemimpinan yang dapat meningkatkan prestasi pekerja ialah kepemimpinan transformasi. Kepimpinan ini bertujuan untuk mengubah, mencipta wawasan dan membimbing pekerja kepada perubahan. Kepimpinan transformasi memberi tumpuan kepada pembangunan pekerja yang akhirnya membawa kepada peningkatan prestasi pekerja. Namun begitu tidak banyak penyelidikan yang dilakukan untuk menunjukkan kebenaran dakwaan tersebut. Oleh itu, penyelidik berhasrat untuk mengkaji kesan kepimpinan transformasi kepada prestasi pekerja secara lebih sistematik.

Objektif penyelidikan. Penyelidikan ini bertujuan untuk mengkaji sama ada wujudnya gaya kepimpinan transformasi di kalangan pengetua di daerah Padang Terap/Pandang berdasarkan empat pembolehubah bebas kepimpinan transformasi. Selain itu, untuk mengkaji sama ada wujud hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan transformasi dan subskala kepimpinan transformasi dengan prestasi pekerja. Penyelidikan ini juga mengkaji sama ada wujud hubungan yang signifikan antara kepimpinan transformasi dengan jantina, tahap akademik, tempoh perkhidmatan dan sama ada wujud perbezaan yang signifikan kepimpinan transformasi antara sekolah gred A dengan sekolah gred B.

Kaedah penyelidikan. Sebanyak 314 orang guru di lapan buah sekolah di daerah Padang Terap/Pandang telah dijadikan sampel dalam penyelidikan ini dengan menggunakan sampel rawak mudah. Empat dimensi kepimpinan transformasi iaitu karisma, pertimbangan individu, rangsangan intelektual dan visi pemimpin telah dijadikan pembolehubah bebas manakala prestasi pekerja dijadikan sebagai pembolehubah bersandar. Data dianalisis dengan menggunakan peratusan, min, ujian t, analisis varian (ANOVA) sehalu dan korelasi mudah Pearson untuk melihat hubungan dan kesan pembolehubah yang dipilih.

Dapatan Penyelidikan. Tujuh buah sekolah mencatatkan tahap gaya kepimpinan transformasi yang tinggi manakala sebuah sekolah mencatatkan gaya kepimpinan transformasi yang rendah. Keempat-empat subskala kepimpinan transformasi menunjukkan kesan positif terhadap prestasi pekerja. Karisma pengetua merupakan subskala yang paling kuat mempengaruhi prestasi manakala visi pemimpin merupakan subskala yang paling kurang mempengaruhi prestasi pekerja. Kepimpinan transformasi tidak memberi kesan yang berbeza kepada prestasi pekerja berdasarkan faktor jantina dan tempoh perkhidmatan. Sebaliknya, kepimpinan transformasi memberi kesan yang berbeza kepada prestasi pekerja berdasarkan tahap akademik terutamanya di kalangan pekerja yang berkelulusan SPM. Pekerja yang berkelulusan diploma kurang menunjukkan minat terhadap kepimpinan transformasi. Tidak terdapat perbezaan kesan kepimpinan transformasi kepada prestasi pekerja di sekolah gred A dengan prestasi pekerja sekolah gred B.

ABSTRACT

Leadership style is an important factor that influence workers performances. A form of leadership style that has been stated to increase workers performance is transformational leadership. This form of leadership is to change, create vision and guide workers towards changes. Transformational leadership is focused towards workers development that finally leads to enhancement of workers performances. In this research, the researcher would like to trace the effect of transformational leadership on workers performances systematically.

Research Objective. The research aim at studying whether there exist transformational leadership style among the school principals in the district of Padang Terap/Pendang based on four independent variables of transformational leadership. The next area of this study, is to find the significant of relationship between style of transformational leadership and subscale transformational leadership in relation to workers performances. Another area of this research, is to study whether there exist significant relationships between transformational leadership and gender, academic level, duration of service and the significant difference of transformational leadership between grade A school and grade B school.

Research Method. 3 14 teachers from eight schools in the district of Padang Terap/Pendang have been taken in as a simple random sample in this research. Four dimensions of transformational leadership, that is, charisma, individual consideration, intellectual stimulation and leaders vision have been used as independent variables while workers performances have been used as a dependent variable. The data have been analyzed using percentage, mean, t test, analysis of variant (ANOVA) and Pearson Moment Correlation to see relationship and effect of the variables chosen.

Research finding. Seven schools scored a high level in the transformational leadership style while only one school showed a low indication in the style of transformational leadership. The four subscales of transformational leadership reflect positive effect towards workers performances. The principal charisma is the strongest subscale to influence performance while leaders' vision is the least influential on workers performances. Academic level showed a substantial effect on workers performances especially those with Sijil Pelajaran Malaysia (SPM). Workers with diploma are less effect on workers performances There is no different effect of transformational leadership between grade A school and grade B school.

PENGHARGAAN

DENGAN NAMA ALLAH YANG MAHA PENGASIH LAGI
MAHA PENYAYANG

Syukur kehadiran Allah kerana dengan limpah kurniaNya, dapat saya menyiapkan penyelidikan ini untuk memenuhi satu daripada syarat penganugerahan Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan). Saya ingin merakamkan penghargaan yang tidak terhingga kepada semua pihak yang telah memberi sokongan, bimbingan dan galakan kepada saya sama ada secara langsung atau tidak langsung.

Pertamanya, Saya merakamkan ucapan terima kasih kepada Kementerian Pendidikan Malaysia dan Institut Aminuddin Baki kerana telah menganugerahkan kepada saya biasiswa untuk melanjutkan pengajian ke peringkat sarjana ini.

Terima kasih yang tidak terhingga juga saya ucapkan kepada pembimbing saya, Tuan Haji Ahmad Khamis dari Sekolah Bahasa dan Pemikiran Saintifik di atas segala bimbingan, tunjuk ajar dan semangat yang diberikan. Semoga Allah memberkatinya dan keluarga. Juga, ucapan terima kasih kepada Dekan Sekolah Siswazah, Professor Madya Dr. Ibrahim Abd. Hamid yang sentiasa memberi panduan dan perhatian kepada saya tanpa mengenal jemu. Ucapan terima kasih ini juga ditujukan kepada Allahyarham Tuan Haji Ishak Khamis, bekas pembimbing saya yang telah kembali ke rahmatullah. Semoga rohnya sentiasa dicucuri rahmat.

Terima kasih kepada semua pensyarah yang telah memperkayakan ilmu dan minda saya serta membuka gedung ilmu kepada saya.

Tidak lupa ucapan terima kasih kepada semua rakan dalam Kohort 9, IAB/UUM dan semua kakitangan di Sekolah Siswazah yang telah memberikan kerjasama kepada saya untuk menyiapkan kertas projek ini.

Terima kasih yang paling istimewa kepada isteri saya, Noraini bt Mohamad Isa yang tidak jemu-jemu memberi galakan dan sokongan kepada saya semasa menyiapkan penyelidikan ini khususnya dan semasa mengikuti program sarjana ini amnya. Juga buat anak-anak yang tercinta Nurul Nashuha, Nurul Nusyura, Nurul Nabihah dan Muhammad Hifdzur Rahman semoga kalian semua lebih memahami nilai kepentingan ilmu dan semoga kalian menjadi anak-anak yang soleh.

SENARAI KANDUNGAN

	Halaman
KEBENARAN MENGGUNA	.ii
ABSTRAK	.iii
ABSTRACT	.iv
PENGHARGAAN	.v
SENARAI KANDUNGAN	.vi
SENARAI JADUAL	.xi
SENARAI RAJAH	.xiii
 BAB 1 PENDAHULUAN	 1
1.1. Pengenalan	1
1.2. Pernyataan Masalah	4
1.3. Objektif Penyelidikan	7
1.4. Skop Penyelidikan	8
1.5. Batasan Penyelidikan	8
1.6. Kepentingan Penyelidikan	10
1.7. Definisi Operasional	12

BAB 2	TINJAUAN KARYA	19
2.1.	Kajian Mengenai Kepimpinan Terdahulu	19
2.1.1.	Pendekatan Berdasarkan Sifat Pemimpin	20
2.1.2.	Pendekatan Berdasarkan Tingkahlaku	21
2.1.3.	Pendekatan Situasi	25
2.1.4.	Kepimpinan Transaksi	31
2.2.	Kepimpinan Transformasi	33
2.2.1.	Teori Kepimpinan Transformasi Burn	35
2.2.2.	Teori Kepimpinan Transformasi Bass	36
2.2.3.	Kajian Lanjutan Mengenai Kepimpinan Transformasi	37
2.3.	Prestasi Kerja	40
2.4.	Kajian Mengenai Kepimpinan Transformasi Dengan Prestasi Pekerja Dalam Bidang Pendidikan.	45
2.5.	Kajian Mengenai Kepimpinan Transformasi di Malaysia.	60
2.6.	Soalan Penyelidikan	61
2.7.	Hipotesis Penyelidikan	62

BAB 3	METODOLOGI PENYELIDIKAN	64
3.1.	Pendahuluan	64
3.2.	Raka Bentuk Penyelidikan	64
3.3.	Kerangka Penyelidikan	65
3.4.	Pembolehubah Penyelidikan	69
3.5.	Sampel Penyelidikan	70
3.6.	Pengumpulan Data	72
3.7.	Alat Ujian	72
3.8.	Prosedur Pengumpulan Data	75
3.9.	Kaedah Menganalisis Data	76
3.10.	Kesahan dan Kebolehpercayaan	78
BAB 4	DAPATAN PENYELIDIKAN	81
4.1.	Pengenalan	81
4.2.	Analisis Deskriptif Responden Penyelidikan	81
4.2.1.	Analisis Deskriptif Jantina Responden	82
4.2.2.	Analisis Deskriptif Umur Responden	82

	Halaman
4.2.3. Analisis Deskriptif Kelulusan Akademik Tertinggi Responden	84
4.2.4. Analisis Deskriptif Tempoh Perkhidmatan Responden	85
4.2.5. Analisis Deskriptif Prestasi Responden Dalam Sistem Saraan Baru	86
4.3. Analisis Dapatan Penyelidikan	88
4.3.1. Hipotesis Penyelidikan 1	88
4.3.2. Hipotesis Penyelidikan 2	91
4.3.3. Hipotesis Penyelidikan 3	92
4.3.4. Hipotesis Penyelidikan 4	95
4.3.5. Hipotesis Penyelidikan 5	96
4.3.6. Hipotesis Penyelidikan 6	99
4.3.7. Hipotesis Penyelidikan 7	100
 BAB 5 PERBINCANGAN, KESIMPULAN DAN CADANGAN	 102
5.1. Pendahuluan	102
5.2. Perbincangan Dapatan Penyelidikan	102
5.3. Kesimpulan Dapatan Penyelidikan	110

	Halaman
5.4. Cadangan	112
5.4.1. Cadangan Berdasarkan Dapatan Penyelidikan	112
5.4.2. Cadangan Untuk Penyelidikan Seterusnya	114
5.5. Rumusan	114
 BIBLIOGRAFI	 116
 LAMPIRAN A	 128
 LAMPIRAN B	 136
 LAMPIRAN C	 138
 LAMPIRAN D	 139

SENARAI JADUAL

Halaman		
9	Jadual 1.1	Senarai Sekolah dan Gred Sekolah Yang di Kaji
32	Jadual 2.1	Perbandingan Kepimpinan Transformasi Dengan Kepimpinan Transaksi
71	Jadual 3.1	Jumlah Sampel Berdasarkan Populasi Mengikut Sekolah
74	Jadual 3.2	Jumlah dan Susunan Item Kepimpinan Transformasi
79	Jadual 3.3	Ujian Kebolehpercayaan Soal Selidik Mengikut <i>Bacaan Cronbach Alpha</i>
82	Jadual 4.1	Analisis Respondan Mengikut Jantina
83	Jadual 4.2	Analisis Umur Respondan
84	Jadual 4.3	Analisis Kelulusan Akademik Tertinggi Respondan
86	Jadual 4.4	Analisis Tempoh Perkhidmatan Respondan
87	Jadual 4.5	Analisis Pencapaian Prestasi Tertinggi Respondan
89	Jadual 4.6	Analisis Min Kepimpinan Transformasi Mengikut Sekolah
90	Jadual 4.7	Tahap Gaya Kepimpinan Transformasi Pengetua
91	Jadual 4.8	Analisi Varian Sehala (ANOVA) Kepimpinan Transformasi Dengan Prestasi Pekerja

93	Jadual 4.9	Peraturan Guilford
94	Jadual 4.10	Ujian Korelasi Pearson Antara Subskala Kepimpinan Transformasi Dengan Prestasi Pekerja
95	Jadual 4.11	Ujian t Hubungan di antara Kepimpinan Transformasi Dengan Jantina Pekerja
97	Jadual 4.12.	Ujian t Hubungan di antara Kepimpinan Transformasi Dengan Prestasi Pekerja Berdasarkan Tahap Akademik.
98	Jadual 4.13	Ujian Korelasi Pearson di antara Kepimpinan Transformasi Dengan Prestasi Pekerja Berdasarkan Tahap Akademik.
99	Jadual 4.14	Analisis Varian Sehala (ANOVA) antara Kepimpinan Transformasi Dengan Prestasi Pekerja Berdasarkan Tempoh Perkhidmatan.
100	Jadual 4.15	Analisis Varian Sehala (ANOVA) Perbezaan Kesan Kepimpinan Transformasi Kepada Prestasi Pekerja di antara Sekolah Gred A dengan Sekolah Gred B

SENARAI RAJAH

Halaman

66 Rajah 3.1. Rangka Penyelidikan

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Pengenalan

Setiap organisasi mempunyai seorang ketua yang menduduki hierarki tertinggi dalam pentadbiran. Jawatan tersebut diberi pengiktirafan dan status yang berwibawa di dalam segala aspek pengurusan organisasi. Peranan ketua ini selalunya dihubungkan dengan peranan sebagai pengurus, pentadbir dan pemimpin. Dari peranan ini maka ditemui istilah pengurusan, pentadbiran dan kepimpinan.

Menurut penyelidikan yang telah dilakukan oleh Stodgill (1974), terdapat sebelas aspek yang boleh dikategorikan dalam kepimpinan iaitu (1) memfokus kepada kepimpinan, (2) memfokus kepada personaliti pemimpin dan kesannya, (3) melaksanakan pengaruh, (4) satu kemahiran mendorong kepada pengaduan, (5) kemahiran tingkah laku, (6) satu alat untuk mencapai matlamat, (7) satu bentuk pemujukan, (8) satu usaha untuk membezakan peranan, (9) satu usaha untuk mengkaji kesan interaksi, (10) merintis struktur dan (11) merupakan satu kuasa

hubungan. Berdasarkan kategori yang dihasilkan oleh Stodgill (1974) ini, maka dapat digambarkan bahawa kepimpinan merupakan satu bidang yang amat luas.

Oleh itu, ditemui pelbagai pendekatan dalam penyelidikan mengenai kepimpinan yang memberi perhatian kepada aspek-aspek tertentu kepimpinan seperti (1) sifat atau *trait* pemimpin yang berkesan, (2) tingkah laku pemimpin yang mempengaruhi kepimpinan mereka, dan (3) faktor situasi yang mempengaruhi gaya dan tingkahlaku kepimpinan.

Kebanyakan penyelidikan mengenai kepimpinan yang dilakukan di Malaysia adalah berasaskan kepada teori kepimpinan pendekatan tingkah laku. Pendekatan ini telah dihasilkan melalui penyelidikan oleh Universiti Ohio State yang memberi penekanan bagaimana pemimpin menentukan peranan dan pembahagian tugas untuk diri dan pengikutnya bagi mencapai matlamat organisasi. Penyelidikan kepimpinan melalui pendekatan ini menggunakan soal selidik *Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDQ) yang menghubungkan kepimpinan dengan iklim organisasi, kepuasan kerja, tekanan dan prestasi pekerja (Suaidah, 1984).

Satu pendekatan dalam penyelidikan kepimpinan yang semakin mendapat perhatian ramai penyelidik ialah pendekatan transformasi. Pendekatan ini dipercayai dapat menghasilkan perubahan-perubahan yang terlalu besar dan nyata sehingga dikatakan sebagai satu transformasi. Kepimpinan transformasi dianggap

satu gaya kepemimpinan yang lebih berkesan kerana dapat mentransformasikan organisasi mereka daripada keadaan yang sedia wujud kepada keadaan yang lebih dinamik, bermatlamat dan berwawasan (Bass, 1985). Pendekatan ini telah diperkenalkan oleh Burns (1978) dalam penyelidikan beliau ke atas pemimpin politik yang melibatkan dua peringkat pengaruh. Kepimpinan transformasi dikatakan dapat mengubah pengikut-pengikutnya melalui tiga cara iaitu (1) melahirkan perasaan taat setia kepada pemimpin, (2) menghasilkan tingkah laku yang dapat memberi sumbangan ke arah pencapaian matlamat organisasi dan (3) memberi dorongan kepada pekerja untuk mencapai tahap yang lebih tinggi (Bass dan Stodgill, 1990).

Kepimpinan transformasi adalah satu bentuk kepemimpinan yang bertujuan untuk mengubah, mencipta wawasan dan membimbing kepada perubahan. Ini berbeza dengan corak kepemimpinan biasa. Hubungan antara pemimpin dengan pekerja dalam kepemimpinan biasa merupakan pertukaran di antara kepatuhan pekerja dengan ganjaran pemimpin (Burns, 1978). Ini amat berbeza dengan kepemimpinan transformasi. Pemimpin transformasi akan memberi dorongan kepada pekerjanya dan menggalakkan mereka mengubah tingkah laku mereka kepada nilai moral yang tinggi dengan cara mengilhamkan mereka supaya berfikir mengenai sesuatu masalah.

Menurut Kirby dan Paradise (1992) kepemimpinan transformasi memberi tumpuan kepada pembangunan individu pekerja yang akhirnya membawa kepada

peningkatan prestasi pekerja dan seterusnya menghasilkan pertumbuhan organisasi. Antara tokoh yang digolongkan sebagai pemimpin transformasi ialah Y.A.B. Datuk Seri Dr. Mahathir Mohamad, Perdana Menteri Malaysia, Bill Gates dari Micosoft Corporation, Reckefeller, Ford, John F. Welch dari General Electric (GE) dan Thomas J. Watson dari IBM.

1.2. Pernyataan masalah

Sesebuah sekolah lebih memerlukan seorang pemimpin . Pemimpin menyediakan dan menjelaskan wawasan, memberi motivasi dan mempelopori jalan ke arah kecemerlangan. Masyarakat manusia abad kedua puluh satu sedang mengalami anjakan paradigma kehidupan (Wan Zahid, 1993). Bagi menghadapi cabaran-cabaran peranjakan paradigma tersebut, pemimpin adalah lebih diperlukan. Pemimpin lebih menghargai pekerjaanya sebagai satu aset yang mesti dipimpin, dibina kepercayaan dan komitmennya bukan sebagai modal yang mesti diurus dan dikawal dengan struktur dan sistem (Bennis, 1990).

Pendidikan di Malaysia sedang menuju kepada perubahan atau lebih tepat sedang menuju anjakan paradigma tersebut. Wawasan pendidikan menegaskan tentang perlunya satu transformasi diwujudkan dalam kepimpinan pengetua. Keperluan ini semakin mendesak sekiranya kita menyedari bahawa kepimpinan pengetua sebagai penentu paling utama kecemerlangan sekolah yang dipimpinnya (Hussein Mahmud, 1993). Gaya kepimpinan pengetua hendaklah dinamis. Oleh

itu satu penyelidikan tentang gaya kepemimpinan yang menuju ke arah transformasi yang dimaksudkan adalah perlu. Ombak ketiga dalam sejarah manusia memerlukan transformasi yang lebih mendadak (Toffler, 1980). Ini menjadikan kepemimpinan transformasi yang merupakan satu pendekatan yang mampu mentransformasikan pekerja dan organisasinya menjadi semakin penting. Walaupun terdapat banyak penyelidikan yang dilakukan tentang kepemimpinan tetapi kebanyakan penyelidikan tersebut menggunakan soal selidik *Leader Behavior Descriptions Questionnaire* (LBDQ) yang berasaskan penyelidikan Universiti Ohio State .

Penyelidikan mengenai kepemimpinan di Malaysia juga masih tertumpu kepada model gaya kepemimpinan LBDQ. Penyelidikan-penyelidikan tersebut juga sebahagian besar memberi tumpuan kepada hubungan di antara gaya kepemimpinan dengan motivasi dan kepuasan pekerja. Penyelidikan mengenai hubungan kepemimpinan dengan prestasi pekerja hanya dilakukan secara sepintas lalu atau secara tidak langsung apabila membincangkan motivasi pekerja dan kepuasan pekerja.

Mulai awal 1980an, penyelidikan mengenai kepemimpinan mulai menggunakan satu pendekatan baru iaitu kepemimpinan transformasi (Yukl, 1989). Penyelidikan mengenai kepemimpinan transformasi mempunyai potensi untuk diperluaskan supaya menjadi satu alternatif kepada bakal pemimpin.

Walau bagaimanapun penyelidikan mengenai kepemimpinan transformasi di Malaysia masih kurang. Terdapat beberapa penyelidikan mengenai kepemimpinan transformasi yang dilakukan tetapi masih tertumpu kepada hubungan kepemimpinan transformasi dengan kepuasan pekerja dan motivasi pekerja. Penyelidikan kepemimpinan transformasi yang dilakukan oleh Lim (1997) menyatakan bahawa gaya kepemimpinan ini boleh mendorong pengikut-pengikutnya mencapai prestasi yang tinggi (Lim, 1997). Namun penyelidikan tersebut tidak menjurus kepada prestasi pekerja secara langsung. Data-data yang dikumpulkan hanya berkaitan dengan hubungan kepemimpinan transformasi dengan kepuasan pekerja. Selain itu, penyelidikan yang dilakukan oleh Normah (1997) walaupun menyentuh tentang kepemimpinan transformasi tetapi penyelidikan tersebut tidak menjawab secara menyeluruh tentang hubungan kepemimpinan transformasi dengan prestasi di kalangan guru-guru.

Oleh itu penyelidikan secara langsung mengenai hubungan di antara kepemimpinan transformasi dengan prestasi pekerja perlu dilakukan supaya persoalan ini dapat dijawab dan dibuktikan dengan lebih jelas. Penyelidikan ini akan mengkaji mengenai kepemimpinan transformasi dan kesannya kepada prestasi pekerja dengan menggunakan soal selidik *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) yang telah diperkenalkan oleh Bass (1985)

1.3. Objektif penyelidikan

Tujuan penyelidikan ini ialah untuk menentukan kesan kepimpinan transformasi yang dipraktikkan dalam organisasi sekolah. Seterusnya penyelidikan ini akan meneliti hubungan antara kepimpinan transformasi dengan prestasi kakitangan akademik.

Secara khususnya, penyelidikan ini bertujuan untuk:

- i. Untuk mengkaji sama ada wujudnya gaya kepimpinan transformasi di kalangan pengetua di daerah pendidikan Padang Terap/Pandang berdasarkan empat pembolehubah bebas kepimpinan transformasi.
- ii. Untuk mengkaji sama ada terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan transformasi dengan prestasi pekerja.
- iii. Untuk mengkaji sama ada terdapat hubungan yang signifikan antara subskala gaya kepimpinan transformasi dengan prestasi pekerja.
- iv. Untuk mengkaji sama ada terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan transformasi dengan prestasi pekerja mengikut jantina.
- v. Untuk mengkaji sama ada terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan transformasi dengan prestasi pekerja berdasarkan tahap akademik pekerja.
- vi. Untuk mengkaji sama ada terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan transformasi dengan prestasi pekerja berdasarkan tempoh perkhidmatan pekerja.

- vii. Untuk mengkaji sama ada terdapat perbezaan yang signifikan kesan kepimpinan transformasi kepada prestasi pekerja di antara sekolah gred A dengan sekolah gred B.

1.4. Skop Penyelidikan.

Penyelidikan ini akan memberi tumpuan terhadap keberkesanan kepimpinan transformasi dalam meningkatkan prestasi pekerja. Empat elemen dalam kepimpinan transformasi akan dikaji dan akan dibuktikan sama ada elemen tersebut dapat meningkatkan prestasi pekerja. Elemen-elemen yang akan digunakan ialah karisma pemimpin, visi pemimpin, pertimbangan individu pemimpin terhadap pekerjanya dan rangsangan intelek pemimpin terhadap pekerjanya.

Beberapa aspek yang terdapat pada pekerja akan turut dikaji untuk meneliti persepsi pekerja terhadap kepimpinan transformasi yang boleh memberi kesan kepada prestasi pekerja. Aspek-aspek tersebut ialah jantina, pengalaman, gred sekolah dan tahap akademik pekerja.

1.5. Batasan penyelidikan

Penyelidikan ini dilakukan sekolah menengah di daerah pendidikan Padang Terap/ Pendang. Pada masa penyelidikan ini dilakukan, terdapat 12 buah sekolah

menengah dalam daerah pendidikan Padang Terap/Pendang iaitu sekolah 6 buah sekolah gred A dan enam buah sekolah gred B.

Penyelidikan ini dibataskan di lapan buah sekolah sahaja iaitu empat buah sekolah gred A dan empat buah sekolah gred B. Sekolah-sekolah yang dipilih dapat dilihat melalui jadual di bawah.

Jadual 1.1:

Senarai Sekolah dan Gred Sekolah yang dikaji

Bil	Nama Sekolah	Gred Sek.
1	Sekolah Menengah Kebangsaan Pendang	Gred A.
2	Sekolah Menengah Kebangsaan Syed Ibrahim, Pendang	Gred A
3	Sekolah Menengah Kebangsaan Sungai Tiang, Sungai Tiang.	Gred A
4	Sekolah Menengah Kebangsaan Lubok Merbau, Pendang	Gred A
5	Sekolah Menengah Kebangsaan Bukit Jenun	Gred B
6	Sekolah Menengah Kebangsaan Air Putih.	Gred B
7	Sekolah Menengah Kebangsaan Tanah Merah.	Gred B
8	Sekolah Menengah Kebangsaan Tokai	Gred B

1.6. Kepentingan penyelidikan

Penyelidikan ini dapat membuktikan sama ada kepimpinan transformasi merupakan satu bentuk kepimpinan yang berkesan untuk dipraktikkan dalam bidang pendidikan di lokasi yang dikaji. Dapatan daripada penyelidikan ini dapat dijadikan sebagai panduan dalam beberapa aspek.

Pertama, penyelidikan ini dapat membuktikan sama ada kepimpinan transformasi merupakan bentuk kepimpinan yang dapat meningkatkan prestasi pekerja menerusi empat ciri yang dinyatakan oleh Bass (1985).

Kedua, penyelidikan ini dapat membantu pihak-pihak tertentu dalam menangani masalah yang wujud berhubungkait dengan kepimpinan pengetua. Isu kepimpinan pengetua merupakan satu isu yang penting dalam kepimpinan pendidikan. Pengetua yang berjaya adalah pengetua yang proaktif dan dapat membina wawasan, misi serta matlamat (Blumberg dan Greenfeild, 1980). Amalan menggunakan aras kekuasaan dan kepegawaian tidak sesuai lagi (Wan Zahid, 1993) dan tidak dapat membantu pengetua mendokong wawasan dan misi kementerian pendidikan dan negara.

Ketiga, pengetahuan tentang kepimpinan transformasi diharapkan dapat menjadi alternatif kepada pengetua untuk meningkatkan lagi keberkesanan kepimpinannya terutamanya dalam meningkatkan prestasi pekerja. Pengetahuan

ini amat penting kerana kepimpinan pengetua merupakan penentu paling utama kecemerlangan sekolah yang dipimpinnya (Hussein Mahmod, 1993).

Keempat, penyelidikan ini juga diharapkan dapat menjadi panduan kepada penyelidik-penyelidik lain yang berminat terhadap kepimpinan transformasi. Kepimpinan transformasi merupakan satu bentuk kepimpinan yang berbeza daripada kepimpinan biasa. Kepimpinan transformasi bertujuan untuk mengubah sedangkan kepimpinan biasa hanyalah merupakan satu hubungan di antara satu pihak dengan pihak lain yang memerlukan pertukaran di antara kesetiaan pengikut dengan ganjaran kepimpinan (Burns, 1978).

Kelima, hasil daripada penyelidikan ini diharapkan dapat membantu Jabatan Pendidikan Negeri merancang kursus untuk bakal-bakal pengetua. Antara faktor yang mendorong kejayaan dan kecemerlangan sekolah ialah pentadbiran dan pengurusan yang cekap, kepimpinan pengetua yang berwibawa dan budaya sekolah yang cemerlang (Mohd Salleh, 1995).

Keenam, penyelidikan ini juga diharapkan dapat membantu pengetua-petgetua meningkatkan kefahaman terhadap diri sendiri dan kepimpinannya. Pengetua adalah eksekutif yang terpenting di sekolah (Meindling dan Earley, 1987). Mereka harus dapat berfungsi dengan cekap dan berkesan untuk menghasilkan kerja yang produktif dan bermutu (Noran Fauziah dan Mazlan, 1995).

1.7. Definisi Operasional

Kepimpinan

Kepimpinan ialah satu proses untuk membolehkan pemimpin mempengaruhi orang lain melakukan perkara yang diharapkan dan melakukan perkara yang sepatutnya dilakukan (Cribbin, 1972). Dalam penyelidikan ini, konsep kepemimpinan yang akan digunakan ialah kepemimpinan sebagai satu proses yang merujuk kepada keupayaan, kebolehan, kebijaksanaan seseorang mengarah, mendorong, merujuk atau mempengaruhi orang lain ke arah mencapai matlamat yang ditetapkan.

Kepimpinan Transformasi.

Dalam penyelidikan ini, konsep kepemimpinan transformasi yang ditakrifkan oleh Burns (1978), Bass (1985) dan Leithwood (1996) akan digunakan. Mengikut Burns (1978), kepemimpinan transformasi ialah satu bentuk kepemimpinan yang membangkitkan kesedaran pengikutnya dengan motif dalaman, impian dan nilai yang lebih tinggi. Manakala Bass (1985) menyatakan kepemimpinan transformasi sebagai satu bentuk kepemimpinan yang mewujudkan identifikasi dan emosi yang kuat di kalangan pengikutnya, membangkitkan rasa percaya, hormat, setia serta menggalakkan pengikut untuk mencapai prestasi yang tinggi dan di luar jangkaan. Pemimpin mentransformasikan pengikutnya dengan ;

- a. meningkatkan kesedaran pengikut akan nilai matlamat yang telah dirancang.
- b. mempengaruhi mereka untuk membelakangkan kepentingan peribadi demi untuk organisasi.

Prestasi

Istilah prestasi yang digunakan dalam penyelidikan ini ialah keupayaan seseorang guru dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab yang ditetapkan atau yang diharapkan oleh pemimpin. Prestasi ini berupa kejayaan guru dalam tugas kurikulum dan kokurikulum. Peningkatan prestasi pelajar adalah sebahagian daripada prestasi guru kerana peningkatan ini berhubung langsung dengan kualiti tugas guru.

Penilaian Prestasi

Penilaian prestasi ialah satu pengukuran atau pengadaran formal pencapaian guru berdasarkan piawai kerja yang ditentukan. Penilaian ini dapat dijadikan sebagai satu indikator kepada pengawalan dan kesahan terhadap tugas dan tanggungjawab yang telah dilakukan sepanjang tempoh penilaian. Haefele (1993) mengklasifikasikan penilaian prestasi kepada dua kategori iaitu penilaian formatif dan penilaian summatif. Penyelidikan ini akan menggunakan penilaian

formatif sebagai panduan perbincangan iaitu penilaian yang dilakukan untuk pembangunan, dan perkembangan kerja seseorang pekerja.

Guru selaku pekerja akan menilai kejayaan mereka sendiri yang dinamakan penilaian sendiri. Prestasi ini dikaitkan dengan kepimpinan pengetua selaku pemimpin di peringkat sekolah.

Sekolah Gred A

Mulai 1.1.1989, sekolah menengah di Malaysia digredkan kepada dua gred iaitu gred A dan gred B. Sekolah menengah gred A ialah sekolah yang menyediakan pelajaran bagi murid-murid di antara tingkatan satu hingga tingkatan enam. Sekolah ini mempunyai ciri-ciri khas iaitu (1) mempunyai 36 kelas atau lebih, (2) jumlah pelajarnya ialah seramai 1000 orang ke atas, (3) mempunyai asrama termasuk asrama desa.

Sekolah Gred B

Sekolah yang dikategorikan sebagai sekolah gred B dalam penyelidikan ini ialah sekolah yang sederhana besarnya yang mempunyai antara 20 hingga 25 buah kelas. Jumlah pelajar di sekolah ini kurang daripada 1,000 orang.

Pekerja

Mengikut Kamus Dewan (1994), pekerja merupakan orang yang bekerja atau orang yang memegang sesuatu jawatan. Dalam penyelidikan ini pekerja merupakan guru-guru atau juga dikenali sebagai Pegawai Perkhidmatan Pendidikan. Guru-guru ini terdiri daripada guru lepasan universiti yang mempunyai ijazah atau dikenali sebagai Pegawai Perkhidmatan Pendidikan Siswazah dan guru-guru lepasan maktab yang tidak memiliki ijazah atau dikenali sebagai Pegawai Perkhidmatan Pendidikan Bukan Siswazah.

Pengetua

Penyelidikan ini merujuk pengetua sebagai seorang guru yang dilantik secara rasmi bagi mengetuai sesebuah sekolah menengah. Beliau bertanggungjawab bagi hal-hal yang berkaitan dengan sekolah termasuk aspek kurikulum, pentadbiran, perjawatan, kewangan, harta benda, perhubungan dengan masyarakat dan perhubungan dengan organisasi luar. Pengetua juga bertanggungjawab dalam memastikan prestasi pekerja di sekolah itu sentiasa berada pada paras yang baik.

Visi

Visi ialah gambaran deskriptif tentang masa depan organisasi (Pielstick, 1995). Visi ini menjadi sumber tenaga dan menjadi keseronokan kepada pekerja untuk memenuhi atau mencapai makna visi ini sepanjang masa. Pemimpin akan membentuk misi organisasi yang jelas dan tetap serta dipraktikkan dalam setiap tindakan yang dilakukan. Visi ini akan dikongsi bersama dengan guru-guru dan dari semasa ke semasa akan menyedarkan guru-guru tentang visi dan misi yang harus dicapai.

Pertimbangan individu

Pertimbangan individu merupakan cara pemimpin memberi perhatian kepada setiap pekerja untuk meningkatkan dan perkembangan pekerja. Pemimpin akan menjadi mentor atau pembimbing kepada pekerja. Melalui cara ini pekerja akan berkembang untuk mencapai potensi yang tinggi (Bass dan Avolio, 1994)

Dalam penyelidikan ini, pertimbangan individu bermaksud pemimpin menghormati setiap guru dan memberi perhatian terhadap perasaan dan keperluan setiap guru. Pemimpin menjadi mentor, memberi bimbingan, sokongan dan galakan untuk meningkatkan pengalaman. Pemimpin menganggap semua guru sebagai individu yang perlu diberi layanan yang sama. Pemimpin akan berusaha

membina hubungan yang rapat dengan setiap guru, membuat komunikasi dua hala dan memberi perhatian kepada setiap guru tanpa mengira latar belakangnya. Ini bagi membolehkan pemimpin memahami setiap guru dengan tepat dan menyedari serta mengenalpasti kebolehan, minat dan kekuatan setiap guru bagi menggalakkan peningkatan prestasi. Pemimpin juga akan mengambil kira pendapat setiap guru dalam membuat keputusan atau pembaharuan dan mengamalkan perasaan *esprit de-corp* di kalangan guru.

Karisma

Karisma merupakan tingkah laku pemimpin yang menjadi model kepada pekerjanya. Ini menimbulkan perasaan hormat, yakin dan bangga terhadap pemimpin (Bass dan Avolio, 1994).

Penyelidikan ini mentakrifkan karisma sebagai keupayaan pemimpin membangkitkan keyakinan diri, emosi, kepercayaan, semangat dan kebanggaan. Pemimpin juga akan meningkatkan rasa optimis di kalangan guru untuk menjalankan tugas mereka. Dalam konteks ini, pemimpin akan menjelaskan wawasan, misi dan menunjukkan keyakinan diri kepada guru-guru di bawah jagaannya.

Rangsangan intelek

Berdasarkan Bass dan Avolio (1994), rangsangan intelek bermaksud cara pemimpin bertindak yang menghasilkan usaha pekerja untuk menjadi inovatif dan kreatif. Pekerja mulai menyoal semula cadangan, mengenalpasti semula masalah dan melihat situasi lama dengan cara baru. Proses ini juga melibatkan proses mengenalpasti masalah dan penyelesaian masalah.

Rangsangan intelek merujuk kepada tingkah laku pemimpin untuk menggalakkan guru-guru memikirkan masalah dengan cara baru dan menumpukan kepada penyelesaian masalah dan penaaakulan sebelum mengambil tindakan. Pemimpin menggalakkan guru-guru menilai dan mentafsir semula tindakan mereka dan menggalakkan inisiatif baru seperti menggalakkan guru-guru mengamalkan kaedah baru tanpa rasa tertekan, menyediakan sumber yang diperlukan untuk menggalakkan guru-guru mengubah sikap dan melaksanakan pembaharuan.

BAB 2

TINJAUAN KARYA

Dalam usaha untuk menjelaskan dan membuktikan pemimpin yang berkesan, banyak penyelidikan mengenai kepemimpinan telah dilakukan. Mengikut Bass dan Stodgill (1990), definisi kepemimpinan adalah sama banyak dengan orang yang cuba mendefinisikan konsep tersebut. Kajian mengenai kepemimpinan yang intensif telah dilakukan di Universiti Ohio State, Amerika Syarikat pada akhir 1940an dan awal 1950an.

Bahagian ini akan menjelaskan dan mensepadukan dapatan daripada penyelidikan yang lepas serta penulisan yang mempunyai hubungan dengan kepemimpinan transformasi. Tinjauan akan dibahagikan kepada tiga bahagian iaitu (1) kajian mengenai kepemimpinan terdahulu, (2) kajian mengenai kepemimpinan transformasi dan (3) kajian mengenai prestasi pekerja.

2.1. Kajian mengenai kepemimpinan terdahulu

Penyelidikan mengenai kepemimpinan terdahulu dapat dibahagikan kepada

tiga teori atau pendekatan iaitu (1) teori yang menumpukan perhatian kepada sifat pemimpin, (2) teori yang memberi tumpuan kepada kelakuan pemimpin dan (3) teori yang memberi tumpuan kepada pendekatan situasi.

2.1.1. Pendekatan Berdasarkan Sifat Pemimpin.

Pendekatan ini dihasilkan oleh ahli psikologi pada tahun 1930an. Pendekatan ini cuba mengenalpasti satu set ciri yang dianggap universal bagi pemimpin (Jaafar , 1992). Tujuannya untuk membezakan antara pemimpin dengan bukan pemimpin dan untuk membezakan antara pemimpin yang berkesan dengan pemimpin yang tidak berkesan (Robbins, 1998). Penyelidikan yang dilakukan mendapati terdapat enam sifat yang selalunya membezakan antara pemimpin dan bukan pemimpin iaitu kecerdasan, kejujuran, keyakinan, kebijaksanaan, pengetahuan tentang pekerjaan dan ketegasan (Kirkpatrick dan Locke, 1996). Manakala Zainal (1978) menjelaskan pemimpin selalunya mempunyai sifat lebih bijak daripada pengikutnya, mempunyai keyakinan yang lebih tinggi, lebih ekstrovert, lebih penyabar dan tegas.

Satu sifat yang boleh menentukan keberkesanan pemimpin ialah kebolehubahan telah diperkenalkan. Kebolehubahan ialah keupayaan pemimpin mengenal tindakan sebenar yang diperlukan bagi sesuatu situasi sebelum bertindak (Zainal , 1978).

Walau bagaimanapun Stodgill (1974) dan Bass (1985) mengatakan bahawa pendekatan ini berakhir pada 1950 kerana teori ini gagal menunjukkan ciri-ciri pemimpin yang dikatakan sejagat itu. Menurut Robbins (1998) terdapat empat sebab mengapa pendekatan ini gagal iaitu kegagalan mengenalpasti kehendak pengikut atau pekerja, kegagalan menampilkan sifat yang diterima oleh pekerja, tidak dapat membezakan sebab dan akibat, dan kegagalan mengenalpasti faktor situasi. Ini menyebabkan penyelidikan beralih kepada pendekatan baru mengenai kepimpinan.

2.1.2. Pendekatan berdasarkan tingkahlaku.

Pada akhir tahun 1940an dan 1950an, terdapat satu aliran baru dalam penyelidikan yang memberi fokus kepada corak atau ragam kelakuan pemimpin. Pendekatan ini menilai ragam kelakuan pemimpin seperti cara mereka melakukan kerja dan cara mereka membuat keputusan. Asas kepada pendekatan ini ialah mereka percaya pemimpin yang berkesan menggunakan gaya yang tertentu untuk memimpin bagi mencapai matlamat tertentu. Kalau tingkahlaku ini dapat dikenalpasti, maka pemimpin boleh dihasilkan melalui latihan. Reka bentuk latihan yang menumpukan kepada tingkahlaku tersebut untuk menghasilkan pemimpin yang mempunyai tingkahlaku yang serupa.

Terdapat tiga kajian penting yang menggunakan pendekatan ini iaitu (1) Kajian oleh Universiti Ohio State, (2) Kajian oleh Universiti Michigan dan (3) Grid pengurusan.

2.1.2.1. Kajian oleh Universiti Ohio State.

Kajian ini telah dilakukan oleh sekumpulan penyelidik dari bidang psikologi, sosiologi dan ekonomi dari Universiti Ohio State, Amerika Syarikat pada akhir tahun 1940 dan awal tahun 1950an. Matlamat kajian ini ialah menentukan tingkahlaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam mencapai matlamat organisasi (Schriesheim, 1978).

Kumpulan penyelidik ini telah menghasilkan satu instrumen untuk digunakan dalam penyelidikan yang berhubungkait dengan tingkahlaku pemimpin. Instrumen yang dihasilkan dinamakan *Leader Behavior Description Questionnaire* atau lebih dikenali sebagai LBDQ.

Berpandukan instrumen LBDQ yang dihasilkan oleh penyelidik dari Universiti Ohio State ini, terdapat empat dimensi kepimpinan telah dibentuk iaitu (1) tinggi di dalam merintis struktur dan tinggi dalam timbang rasa, (2) Tinggi dalam timbang rasa dan rendah dalam merintis struktur, (3) tinggi dalam merintis struktur dan rendah dalam timbang rasa dan (4) rendah dalam merintis struktur dan rendah dalam timbang rasa.

2.1.2.2. Kajian Oleh Universiti Michigan

Ketika pasukan penyelidik dari Universiti Ohio State sedang membuat penyelidikan mereka, pasukan dari *University of Michigan's Research Survey Center* turut membuat penyelidikan untuk mencapai objektif yang sama iaitu untuk mengenalpasti ciri-ciri tingkah laku pemimpin yang boleh digunakan untuk menilai keberkesanan pemimpin. Penyelidikan ini telah dilakukan oleh Likert dan rakan-rakannya (Razali, 1993) yang memberi tumpuan kepada kesan tingkah laku pemimpin kepada prestasi kumpulan kerja yang kecil (Northouse, 1997).

Penyelidikan ini telah mengenalpasti dua jenis tingkah laku pemimpin iaitu (1) pemimpin yang berorientasikan pekerja dan pemimpin yang berorientasikan pengeluaran (Northouse, 1997). Tingkah laku pemimpin ini mempunyai implikasi terhadap perhubungan dengan pekerja dan prestasi pekerja.

Pemimpin yang berorientasikan pekerja akan menggalakkan pekerja membuat keputusan dan cuba mendapatkan prestasi yang tinggi melalui penghormatan dan kepercayaan kepada pemimpin. Pemimpin yang berorientasikan pengeluaran pula akan menyusun atur kerja secara terperinci, menetapkan cara kerja yang perlu diikuti dan menyelia pekerja dengan ketat. Penyelidikan ini menjelaskan, pemimpin yang berorientasikan pengeluaran akan kurang hubungan dengan pekerja manakala pemimpin yang berorientasikan pekerja akan kurang tumpuan kepada pengeluaran (Kahn, 1956).

Intisari daripada penyelidikan ini ialah untuk menentukan bagaimana pemimpin boleh mengintegrasikan tindakan mereka kepada perhubungan dengan pekerja untuk mendapatkan kepuasan kerja dan prestasi yang tinggi dalam semua keadaan. Walau bagaimanapun penyelidikan ini gagal menghubungkan tingkah laku pemimpin yang universal yang boleh dilaksanakan secara berkesan dalam semua keadaan (Northouse, 1997)

2.1.2.3. Teori Grid Pengurusan/ Grid Kepimpinan

Teori ini telah diperkenalkan pertama kalinya pada 1964 oleh Blake dan Mouton dan merupakan model paling popular dalam pengurusan tingkah laku. Model ini banyak digunakan dalam program latihan dan pembangunan organisasi. Grid pengurusan menekankan bagaimana pemimpin membantu organisasi mencapai matlamatnya melalui dua gaya iaitu gaya yang mementingkan pengeluaran dan gaya yang mementingkan pekerja. Gaya yang mementingkan pengeluaran merujuk kepada sikap pemimpin yang memberi perhatian kepada mencapai matlamat organisasi yang melibatkan banyak aktiviti seperti pembangunan produk baru, bebanan tugas dan jumlah jualan. Manakala gaya yang mementingkan pekerja merujuk kepada pemimpin yang memberi tumpuan kepada pekerja di dalam organisasi untuk mencapai matlamat organisasi yang melibatkan usaha membentuk komitmen dan kepercayaan kepada pekerja, mewujudkan suasana kerja yang menarik dan membentuk hubungan baik dengan pekerja (Blake dan Mouton, 1964)

Setiap gaya pemimpin dinyatakan sebagai satu kontinum pada skala 1 hingga 9. Terdapat lima gaya kepemimpinan yang utama iaitu (1) pengurusan autokratik (Grid 9,1), (2) pengurusan Kelab Desa (Grid 1,9), (3) pengurusan Daif (Grid 1,1), (4) pengurusan Berpasukan (Grid 9,9) dan (5) pengurusan Pertengahan Jalan (Grid 5,5).

Grid ini merupakan satu panduan yang baik untuk mengenalpasti gaya pemimpin. Pemimpin juga boleh membuat perubahan terhadap tingkah laku mereka supaya bersesuaian dengan keperluan semasa dan tempat. Apabila ini dapat dilakukan, maka pemimpin dapat melahirkan unsur-unsur keberkesanan dan kepemimpinan mereka (Razali, 1993). Walau bagaimanapun, model ini hanya memberi tumpuan kepada grid ini sahaja tanpa menjelaskan mengapa seseorang pemimpin itu terletak di sesuatu bahagian tertentu di dalam petak pengurusan. Sebenarnya terdapat banyak aspek lain yang terlibat dalam menentukan gaya pemimpin (Northouse, 1997).

2.1.3. Pendekatan situasi

Kajian tentang kejayaan seseorang pemimpin adalah jauh lebih sukar daripada tugas meramalkan sifat dan tingkah laku pemimpin. Pendekatan sifat dan tingkah laku pemimpin gagal menemui satu keputusan yang konsisten antara bentuk kepemimpinan dengan prestasi pekerja. Satu faktor yang tidak dipertimbangkan oleh kedua-dua pendekatan itu ialah situasi yang menjadi

penentu kepada kejayaan atau kegagalan seseorang pemimpin (Robbins, 1998). Penyelidikan yang mengambilkira situasi telah menampakkan banyak kejayaan yang telah menyebabkan penyelidik mula beralih kepada pendekatan situasi. Terdapat empat kajian penting mengenai kepimpinan yang menggunakan pendekatan ini iaitu (1) model Fiedler, (2) teori situasi Hersey Blanchard, (3) teori laluan matlamat dan (4) Teori Pertukatan Pemimpin-Pekerja.

2.1.3.1. Model Fiedler.

Model ini telah dihasilkan oleh Fred Fiedler pada tahun 1951 yang mengadaptasi prestasi sesuatu kumpulan pekerja bergantung kepada sifat pemimpin dan ciri-ciri situasi yang dihadapinya. (Zainal, 1978). Fiedler menggunakan teknik khas untuk mengukur dan menentukan sama ada pemimpin lebih cenderung kepada orientasi terhadap tugas atau orientasi terhadap perhubungan. Beliau telah mencipta satu soal selidik yang boleh menyukat sifat yang dirasakannya sangat mustahak iaitu sifat rakan sekerja yang paling tidak digemari (LPC) untuk menjalankan kerja bersama-samanya.

Walau bagaimanapun, menurut Fiedler, keberkesanan sesuatu gaya kepimpinan bergantung kepada tiga faktor situasi yang dihadapi iaitu struktur tugas, hubungan pemimpin dengan pengikut dan kuasa yang ada pada pemimpin (Juhary, 1987). Struktur tugas berhubung sama ada tugas yang dihadapi oleh pengikut dikenali pasti secara jelas, mempunyai matlamat, cara perlaksanaan dan

penilaian yang jelas. Perhubungan pemimpin dengan pekerja berbentuk perhubungan baik atau sebaliknya. Jika pemimpin mempunyai hubungan baik dengan pekerja maka pekerja akan memberi sokongan sepenuhnya kepada pemimpin tersebut. Faktor situasi ketiga iaitu kuasa pemimpin merupakan sejauh mana pemimpin dapat memberi ganjaran atau menghukum pekerja.

Pemimpin yang mempunyai LPC yang rendah adalah lebih berkesan daripada pemimpin yang mempunyai LPC yang tinggi apabila ketiga-tiga faktor situasi tersebut sangat tinggi atau rendah. Manakala pemimpin yang mempunyai LPC yang tinggi akan lebih berkesan apabila ketiga-tiga faktor situasi tersebut di tahap sederhana.

2.1.3.2. Teori Kepimpinan Situasi Hersey Blanchard

Teori ini telah dihasilkan oleh Paul Hersey dan Blanchard (Hersey dan Blanchard, 1982). Teori ini juga banyak digunakan dalam latihan termasuk di IBM, Mobil Oil dan Xerox. Teori ini memberi tumpuan kepada pengikut atau pekerja. Kejayaan seseorang pemimpin banyak bergantung kepada keupayaan memilih gaya kepimpinan yang sesuai berdasarkan kesediaan pekerja. Petunjuk kepada keberkesanan pemimpin tersebut ialah sama ada pekerja menerima atau menolak pemimpin tersebut.

Pada dasarnya teori ini masih menggunakan dua dimensi yang diperkenalkan oleh Fiedler yaitu tugas dan tingkah laku hubungan tetapi teori ini lebih lengkap dengan membahagikan dimensi tersebut kepada dua yaitu rendah dan tinggi dan kemudian menghubungkan dengan empat gaya kepemimpinan. Empat gaya kepemimpinan tersebut dikenali sebagai (1) memberitahu, (2) menjual, (3) penyertaan dan (4) penugasan.

Dalam gaya memberitahu melibatkan tumpuan yang tinggi terhadap tugas dan mempunyai mempunyai perhubungan dengan pekerja yang rendah. Pemimpin lebih banyak memberi arahan spesifik dan menyelia prestasi pekerja dengan rapi. Cara ini biasanya digunakan kepada pekerja yang baru berkhidmat. Gaya menjual melibatkan tumpuan yang tinggi pada kedua-dua dimensi yaitu tugas dan hubungan. Pemimpin akan menerangkan keputusan-keputusan dan memberi peluang kepada pekerja untuk meminta penjelasan. Cara ini sesuai untuk pekerja yang masih dalam percubaan dan belum mempunyai kemahiran yang cukup. Gaya penyertaan melibatkan tumpuan yang tinggi terhadap perhubungan tetapi tumpuan yang rendah terhadap tugas. Pemimpin hanya berkongsi idea dan membantu dalam membuat keputusan. Gaya ini sesuai untuk pekerja yang mempunyai kemahiran tinggi tetapi mempunyai kemahuan yang rendah. Gaya penugasan melibatkan tumpuan yang rendah terhadap tugas dan perhubungan. Pemimpin memberi tanggungjawab kepada pekerja untuk membuat keputusan dan pelaksanaan tugas. Cara ini sesuai untuk pekerja yang sudah cukup mahir dan bersedia menerima tanggungjawab.

Walau bagaimanapun teori ini sesuai untuk situasi seorang dengan seorang. Teori ini kurang praktikal untuk organisasi yang besar yang mempunyai ramai pekerja kerana pemimpin tidak mungkin dapat menyesuaikan gaya kepimpinan dengan organisasi yang mempunyai 100 orang pekerja. Di dalam setiap kumpulan pekerja yang mempunyai tahap kemahiran yang sama pun masih terdapat perbezaan dari segi kemahuan dan keupayaan. Oleh itu lebih banyak penyelidikan diperlukan untuk menjelaskan bagaimana pemimpin dapat menyesuaikan gaya mereka dengan situasi pekerja dalam masa yang sama memberi tumpuan kepada semua pekerja yang ramai.

2.1.3.3. Teori Laluan –Matlamat.

Teori ini telah dihasilkan oleh Roger House dan rakan-rakannya pada awal 1970. Teori ini cuba menjelaskan bagaimana pemimpin memotivasi pekerjaanya untuk mencapai matlamat organisasi. Teori ini mencadangkan gaya kepimpinan seorang pengurus mempengaruhi bentuk ganjaran yang tersedia untuk pekerja-pekerja dan juga persepsi mereka terhadap laluan yang mesti diambil untuk mencapainya. Strategi-strategi kepimpinan yang berkesan ialah pemimpin yang memberi ganjaran yang sewajarnya dan menetapkan gaya kepimpinan yang sesuai. Pemimpin perlu memberi ganjaran dan menjelaskan apa yang perlu dilakukan oleh pekerja untuk mendapatkan ganjaran tersebut.

Teori ini menjelaskan terdapat empat gaya dalam kepemimpinan iaitu (1) kepemimpinan menyokong, (2) kepemimpinan arahan, (3) kepemimpinan partisipatif dan (4) kepemimpinan berorientasikan kejayaan.

2.1.3.4. Teori Pertukaran Pemimpin-Pekerja.

Teori ini telah diperkenalkan Goerge Grean , Haga dan Cashman pada 1976 yang menekankan kepada interaksi antara pemimpin dengan pekerja Teori ini mengandaikan terdapat dua kumpulan pekerja yang di namakan kumpulan dalaman dan kumpulan luaran.

Pemimpin lebih mempunyai tendensi untuk mengadakan hubungan dengan kumpulan dalaman kerana pemimpin merupakan seorang yang sentiasa sibuk. Hubungan dengan kumpulan dalaman membolehkan lebih banyak tugas dapat dilakukan. Kumpulan ini lebih bersedia melakukan tugas yang diharapkan dan dapat melakukan sesuatu tugas dengan cara yang inovatif. Kumpulan luaran hanya melakukan tugas yang dinyatakan dan tidak bersedia untuk melakukan tugas yang lain. Oleh itu kumpulan dalaman akan mendapat lebih perhatian daripada kumpulan luaran.

Sebagai pertukaran, kumpulan dalaman akan memiliki status yang lebih tinggi, penilaian prestasi yang lebih baik, pusingganti yang lebih rendah dan lebih berpuas hati dengan pemimpin.

2.1.4. Kepimpinan Transaksi

Teori kepemimpinan ini telah dikemukakan oleh Burn pada tahun 1978 bersama-sama dengan teori kepemimpinan transformasi. Burn (1978) menjelaskan bahawa kepemimpinan transaksi berasaskan pertukaran antara pemimpin dengan pengikutnya. Pengikut menerima sesuatu seperti upah dan prestij apabila mereka melakukan sesuatu mengikut kehendak pemimpin. Burn memfokuskan kepemimpinan transaksinya dengan kaedah pertukaran dalam politik. Bass (1985) pula menjelaskan kepemimpinan transaksi sebagai proses pertukaran antara kos dan faedah. Hubungan ini berasaskan tawaran secara implisit antara pengikut dan pemimpin.

Manakala mengikut Kellerman (1984), proses pertukaran antara pemimpin dan pengikut merupakan *true partnership*. Hughes (et.al, 1996) kepemimpinan transaksi wujud bila pemimpin dan pengikut berada dalam satu bentuk pertukaran sama ada pertukaran dalam bidang politik, ekonomi atau psikologikal. Contoh pertukaran yang berlaku ialah wang dengan kerja. Dalam sektor awam, kepemimpinan transaksi boleh dikonseptualkan sebagai satu perjanjian pertukaran (Sullivan, 1994). Perjanjian antara pemimpin dan pekerja merupakan apa yang akan diperoleh oleh pekerja apabila mencapai sasaran yang diharapkan oleh pemimpin (Howell dan Avolio, 1993).

Kepimpinan transaksi berbeza dari kepimpinan transformasi dari pelbagai aspek seperti fokus pemimpin, fokus kerja, sikap dan kemahiran seperti jadual di bawah

Jadual 2.1 :

Perbandingan Kepimpinan Transaksi dengan Kepimpinan Transformasi

Orientasi Pemikiran	Kepimpinan Transaksi	Kepimpinan Transformasi
Fokus pemimpin	• Penyelesaian dan menyesuaikan masalah serta jangkaan kegagalan. • Memimpin dengan kawalan kepakaran	• Membangunkan dan menghasilkan pekerja yang berjaya • Memimpin dengan proses penglibatan.
Fokus kerja	• Mengurus kecemerlangan teknikal	• Menghasilkan kecemerlangan, inovasi, membentuk nilai tambah dan perubahan.
Sikap/Gaya	• <i>"I win, you lose"</i> • Reaktif	• Memotivasi pekerja lain • Menggalakkan pekerja lain mencapai hasl yang baik. • <i>"I win, you win"</i> • Proaktif
Kemahiran	• "Saya akan beritahu kamu" • "Kamu dengar" • "Lakukan seberapa banyak yang kamu boleh" • Lepas tangan	• "Saya bimbing kamu lakukan" • Saya dengar apa yang kamu katakan" • "Saya hargai sumbangan kamu" • Membimbing

Oleh sebab perhubungan antara pemimpin dan pekerja adalah berbentuk pertukaran, maka perhubungan tersebut lebih berbentuk jangka pendek kerana pekerja tidak boleh mengulangi pertukaran yang sama secara berterusan sebaliknya harus menuju kepada pertukaran lain yang lebih tinggi (Burn, 1978). Hubungan ini juga wujud selama mana tugas yang membawa kedua-dua pihak bekerjasama berlangsung (Kellerman, 1984).

Teori kepimpinan transaksi juga menjelaskan bahawa untuk memotivasikan pekerja, pemimpin harus menetapkan matlamat dan menjanjikan ganjaran tertentu jika pekerja mencapai prestasi yang ditetapkan (Bass, 1985). Dalam kepimpinan transaksi, terdapat 2 faktor yang dikenalpasti yang mempengaruhi interaksi pemimpin dengan pekerja iaitu pemberian ganjaran dan pengurusan melalui penerimaan (Bass dan Avolio, 1993).

2.2. Kepimpinan Transformasi

Kajian mengenai kepimpinan transformasi ini lebih banyak dilakukan di barat. Prinsip kepada teori kepimpinan transformasi adalah lanjutan daripada kepimpinan karismatik (Bass, 1985) yang telah diperkenalkan oleh Weber pada 1947. Weber menjelaskan bahawa karisma menjadikan pemimpin karismatik unik. Konsep karisma yang diperkenalkan oleh Weber tersebut telah mempopularkan satu teori yang dinamakan teori kepimpinan karismatik. Kemudiannya House,

(1976) mengembangkan teori kepemimpinan karismatik ini dengan mengemukakan bagaimana pemimpin karismatik bertindak dan bagaimana teori kepemimpinan ini berbeza dengan teori kepemimpinan lain.

Pada tahun 1978, Burn telah menggabungkan idea teori kepemimpinan karismatik ini menjadi satu teori baru yang dinamakan teori kepemimpinan transformasi. Elemen kepemimpinan karismatik telah dikembangkan kepada kebolehan pemimpin berempati terhadap pengikut dengan memahami emosi dan dalam masa yang sama memberi galakan kepada pengikut. Burn (1978) pertama kalinya memperkenalkan teori ini terhadap pemimpin politik.

Pada tahun 1985, Bass telah mengembangkan teori kepemimpinan transformasi ini dan menjelaskan dengan lebih lanjut tentang teori ini di dalam proses mentransformasikan organisasi. Bass berpendapat teori kepemimpinan transformasi ini berbeza daripada teori kepemimpinan karisma kerana teori kepemimpinan karisma merupakan proses untuk mempengaruhi pengikut tetapi kepemimpinan transformasi lebih kepada proses membangunkan dan mengembangkan diri pengikut melalui kemahiran stimulasi intelektual dan pertimbangan terhadap setiap pengikut (Bass dan Avolio, 1990).

Istilah transformasi telah dicipta oleh Downton pada tahun 1973 dalam bukunya *Rebel Leadership : Commitment and Charisma in Revolutionary Process* (Northouse, 1997) tetapi telah dijadikan sebagai satu pendekatan dalam mengkaji

kepimpinan oleh Burn (1978). Beliau telah menulis pendekatan ini dalam usahanya untuk mengaitkan peranan pemimpin dengan pengikut untuk mencapai matlamat pemimpin dan pengikutnya di dalam buku yang bertajuk *Leadership*.

2.2.1. Teori Kepimpinan Transformasi Burn

Burn memulakan teori kepimpinan transformasi berdasarkan penyelidikannya terhadap pemimpin politik. Beliau menjelaskan pemimpin merupakan proses untuk membentuk hubungan di mana pemimpin menggalakkan pengikutnya untuk menukar sikap supaya menjadi lebih bertanggungjawab.

Menurut Burn (1978), kepimpinan transformasi melibatkan percubaan oleh pemimpin untuk menggerakkan pengikutnya kepada tanggungjawab moral yang tinggi. Pemimpin memotivasikan pengikut agar menyetepikan kepentingan diri sendiri untuk kebaikan kumpulan atau organisasi.

Burn menggambarkan kepimpinan transformasi di peringkat mikro dan makro. Pada peringkat mikro, pemimpin akan mengembangkan diri individu manakala di peringkat makro, pemimpin merupakan kuasa untuk memobilisasikan masyarakat untuk menukar sistem sosial dan memperbaharui institusi tersebut.

Pemimpin transformasi berusaha meningkatkan keinginan pengikutnya dengan menggalakkan nilai yang lebih tinggi. Pemimpin cuba mengubah

pengikutnya daripada pengikut yang biasa kepada pengikut yang lebih baik. Burn menjelaskan, pemimpin transformasi boleh ditemui pada sesiapa sahaja dalam organisasi dan pada setiap peringkat

Kepimpinan transformasi adalah kepimpinan yang biasa dan luar biasa (Burn, 1978). Kepimpinan transformasi dianggap pemimpin yang biasa kerana ia boleh diamalkan dalam mana-mana bidang seperti jurulatih, guru, pengetua, ahli agama, pertubuhan sukarela, ahli politik, ahli perniagaan dan sebagainya. Manakala kepimpinan transformasi dianggap pemimpin yang luar biasa kerana ramai pemimpin yang gagal memenuhi kriteria kepimpinan tersebut.

2.2.2. Teori Kepimpinan Transformasi Bass

Berdasarkan teori Burn, Bass (1985) telah mengemukakan satu teori yang lebih lengkap tentang proses transformasi yang dilakukan oleh pemimpin di dalam organisasi.

Idea Burn telah dimajukan oleh Bass (1985) yang menyifatkan pemimpin transformasi sebagai pemimpin yang memotivasikan subordinat supaya melakukan sesuatu melebihi yang dijangkakan. Prestasi ini berpunca daripada keyakinan dan kepuasan subordinat terhadap pemimpin yang dijelmakan melalui prestasi yang tinggi. Bass (1985) mendapati transformasi subordinat boleh dicapai melalui satu daripada cara berikut :

- a. dengan meningkatkan kesedaran terhadap kepentingan dan nilai sesuatu hasil dan cara untuk mencapai/ memperoleh hasil tersebut.
- b. dengan mendorong subordinat mengenyepikan kepentingan diri sendiri demi kepentingan pasukan.
- c. dengan mengembangkan atau meningkatkan tahap keperluan pengikut berdasarkan heiraki keperluan Maslow (1943).

Pemimpin transformasi menukar pengikutnya supaya menjadi lebih sedar tentang kepentingan dan nilai hasil kerja mereka. Sebagai hasil daripada dorongan yang diberikan oleh pemimpin, pengikut memberikan kepercayaan dan rasa hormat kepada pemimpin dan bermotivasi untuk melakukan kerja melebihi daripada apa yang dijangkakan.

Bass (1985) telah mengemukakan tiga dimesi kepimpinan transformasi iaitu karisma, pertimbangan individu dan rangsangan intelektual. Selepas itu satu lagi dimensi telah ditambah iaitu visi pemimpin (Bass dan Avolio, 1994).

2.2.3. Kajian lanjutan mengenai kepimpinan trasnformasi

Selepas itu ramai pengkaji lain mula menjalankan penyelidikan dalam dalam kepimpinan transformasi ini. Tichny dan Devanna (1986) menjelaskan pemimpin transformasi membawa perubahan, inovasi dan *entrepreneurship*.

Seltzer dan Bass (1990) menjelaskan bahawa kepimpinan transformasi wujud bila pemimpin mendalami dan meningkatkan minat pengikut dan pekerja, menyedarkan pengikut terhadap misi dan mendorong penerimaan pengikut terhadap misi tersebut, menggerakkan pengikut supaya mengenyepikan kepentingan diri sendiri untuk kepentingan kumpulan atau organisasi. Ini bermakna pemimpin transformasi adalah pemimpin yang sentiasa mendorong pekerja atau pengikutnya supaya sentiasa meningkatkan prestasi mereka.

Kepimpinan transformasi juga membawa perubahan, inovasi dan *entrepreneurship* (Tichny dan Devanna, 1986). Pemimpin menjelaskan proses perubahan dengan menimbulkan keperluan kepada menghasilkan visi baru dan melaksanakan perubahan. Ini selari dengan penjelasan Bradford dan Cohen pada 1984 bahawa pemimpin adalah pemaju yang menghasilkan prestasi yang luar biasa dengan menghasilkan tanggungjawab bersama setiap pekerja dalam pasukan (Seltzer dan Bass, 1990). Pemimpin akan meningkatkan kemahiran pekerja secara berterusan dengan menetapkan visi yang perlu dicapai.

Kajian mengenai kepimpinan transformasi telah dilakukan oleh beberapa orang tokoh. Kajian oleh Pielstick (1998) terhadap kepimpinan transformasi menunjukkan terdapat profil kepimpinan transformasi dalam bidang pendidikan yang dapat dikategorikan ke dalam 7 tema utama. Kajian beliau telah menghasilkan satu model yang boleh dijadikan panduan kepada pemimpin bukan

sahaja dalam bidang pendidikan malah dalam bidang lain untuk dilaksanakan dalam gaya kepimpinan mereka.

Kajian yang dilakukan oleh Singer & Singer (1989), Seltzer dan Bass (1990) dan Bass dan Avolio (1994), mendapati kepimpinan transformasi mempunyai korelasi dengan keberkesanan pemimpin. Kepimpinan ini telah menggalakkan usaha yang lebih baik di kalangan pekerja dan dapat meningkatkan kepuasan pekerja.

Dapatan daripada kajian di atas diperkukuhkan melalui kajian Kirby, Paradise dan King (1992). Kepimpinan transformasi yang dianggap pemimpin yang istimewa memang terdapat dalam bidang pendidikan terutamanya dalam pendidikan tinggi. Kesimpulan daripada kajian ini menunjukkan kepimpinan transformasi dalam bidang pendidikan bukanlah satu fenomena yang tidak dapat dijelaskan. Kepimpinan transformasi ini penting dalam meningkatkan kepuasan dan keberkesanan pemimpin.

Menurut Leithwood (et al, 1996), kepimpinan transformasi memberi kesan kepada tingkah laku pekerja melalui 2 cara iaitu (1) meningkatkan kesediaan pekerja untuk bekerja dengan lebih baik, dan (2) mewujudkan gelagat kewarganegaraan organisasi (OCB). Bass (1985) telah mengkaji tingkah laku pekerja dengan menggunakan soalselidik MLQ dan mendapati kepimpinan transformasi mempunyai hubungan yang positif dengan usaha lebih pekerja.

Kajian itu juga menjelaskan bahawa usaha lebih tersebut didorong oleh pemimpin melalui karisma, stimulasi intelektual, dan timbang rasa pemimpin. Koh (1990) pula menjelaskan lebih tinggi amalan kepimpinan transformasi pengetua, maka lebih rendah kemungkinan guru-guru berehat.

2.3. Prestasi Kerja

Prestasi kerja merupakan tindakan atau pencapaian seseorang pekerja atau sekumpulan pekerja yang dapat dihubungkan dengan kemampuan dan kejayaan untuk melakukan sesuatu kerja dengan lebih berkesan (Robbins, 1998). Prestasi kerja juga merupakan manifestasi daripada pengalaman dan perasaan seseorang pekerja hasil daripada kemahiran, pengetahuan, kebolehan dan sikap yang diakibatkan oleh pemimpin (Rohani Ismail, 1995).

Aspek pengalaman yang dimaksudkan dalam prestasi pekerja dalam bidang pendidikan dapat dikaitkan dengan persepsi guru terhadap dirinya sebagai *role model*, keberkesanan dan inovasi guru. Manakala aspek kemahiran termasuklah kemampuan untuk memberikan sumbangan, kemahiran untuk membuat keputusan dan kemampuan untuk meningkatkan keupayaan yang ada pada diri guru tersebut. Robbins (1998) pula mengaitkan kebolehan dengan keupayaan individu untuk melakukan pelbagai tugas dalam pekerjaannya. Kebolehan ini juga adalah hasil daripada kebolehan intelektual dan kebolehan fizikal.

Prestasi kerja juga sering dikaitkan dengan produktiviti (Latham, et.al, 1994). Dalam sektor swasta, produktiviti adalah hasil daripada gabungan tiga faktor yang jika dikendalikan dengan baik akan membawa peningkatan produktiviti iaitu teknologi, modal dan tenaga manusia. Banyak organisasi yang gagal memaksimumkan keuntungan kerana gagal menggunakan kebolehan yang ada pada pekerjaanya. Ini menyebabkan prestasi pekerjaanya merosot.

Apabila sesiapa sahaja berbincang tentang prestasi pekerja, maka satu perkara yang tidak boleh dielakkan ialah penilaian prestasi. Penilaian prestasi merupakan kunci untuk mengukur prestasi pekerja (Latham et al, 1994). Penilaian prestasi merupakan proses untuk menilai prestasi pekerja. Falsafah disebalik penilaian prestasi ini ialah (1) berorientasikan prestasi, (2) memberi fokus kepada matlamat atau objektif dan (3) pencapaian matlamat yang telah ditetapkan oleh pekerja dan majikan (Suwaimi, 1998).

Dalam perkhidmatan awam, penilaian prestasi bertujuan untuk meningkatkan kualiti dan mempertingkatkan produktiviti jabatan (Suwaimi, 1998). Penilaian ini merupakan satu proses berterusan yang melibatkan penetapan objektif, penilaian perlakuan dan pencapaian kerja pegawai secara individu atau kumpulan dalam satu tempuh yang telah ditetapkan.

Terdapat sekurang-kurangnya tujuh teknik untuk menilai prestasi pekerja iaitu (1) penilaian oleh pengurus atau pemimpin, (2) penilaian oleh rakan sekerja,

(3) penilaian oleh jawatankuasa penilai, (4) penilaian sendiri, (5) penilaian oleh pekerja, (6) penilaian oleh perunding bebas dan (7) penilaian 360 darjah (Ab. Aziz, 1999).

Dalam penilaian pemimpin, sumber utama dalam sistem penilaian prestasi ialah penilaian oleh pemimpin. Sistem ini lebih mudah dan merupakan kedudukan yang paling baik untuk menilai dan memerhati prestasi pekerja. Penilaian akan dilakukan oleh pemimpin secara langsung. Pemimpin dianggap orang yang paling berkuasa dan paling layak menentukan ganjaran dan hukuman kepada pekerja. Oleh itu pemimpin mempunyai kuasa penuh untuk menghakimi prestasi pekerja. Namun cara ini memungkinkan berlakunya *bias* terhadap sesetengah pekerja yang mempunyai hubungan peribadi dengan pemimpin. Penilaian yang dilakukan oleh pemimpin secara langsung perlu dinilai semula oleh pemimpin yang lebih atas bertujuan untuk memastikan keadilan dan penyemakan untuk mengurangkan masalah seperti *bias* tadi. Sistem ini lebih sinonim dengan penilaian prestasi dalam Sistem Saran Baru (SSB). Penolong kanan merupakan pegawai penilai pertama dan pengetua selaku pemimpin di sekolah merupakan pegawai penilai kedua akan menilai prestasi setiap guru dan kaitangan lain untuk peringkat pertama. Selepas itu hasil laporan penilaian itu akan dinilai untuk kali kedua oleh sebuah jawatan kuasa penilai untuk menentukan prestasi akhir pekerja.

Penilaian oleh rakan sekerja merupakan penilaian yang dibuat oleh seseorang pekerja terhadap pekerja lain dalam organisasi yang sama. Penilaian

jenis ini dianggap lebih tepat dalam menentukan prestasi sebenar seseorang pekerja kerana tidak ada kepentingan lain yang boleh mempengaruhi penilaian tersebut. Mereka juga lebih mengetahui tentang pencapaian sebenar sesama mereka hasil daripada pergaulan harian yang lebih rapat semasa bekerja. Jadi mereka dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan sesama mereka dengan lebih tepat dan jelas. Pekerja yang terlibat dalam penilaian prestasi itu juga lebih bersedia untuk menerima hasil penilaian prestasi oleh rakan sekerja mereka kerana hasil penilaian yang diterima merupakan penilaian yang dilakukan oleh ramai pekerja.

Ada juga organisasi yang mempunyai jawatankuasa penilainya sendiri. Jawatankuasa ini terdiri daripada beberapa orang pekerja dan mereka bertanggungjawab menentukan prestasi semua pekerja dalam organisasi tersebut. Pegawai penilai biasanya merupakan pegawai yang sudah lama bekerja, sudah berpengalaman dan mempunyai kebolehpercayaan dan kesahan yang tinggi semasa membuat penilaian. Penilaian yang dibuat hasil daripada perundingan ahli-ahli di dalam jawatankuasa tersebut dan pelaksanaannya dianggap lebih telus dan boleh mengelak daripada berlaku ketidakadilan.

Penilaian oleh perunding bebas pula merupakan penilaian yang dibuat oleh satu badan yang diupah untuk mengendalikan penilaian prestasi pekerja-pekerja di dalam organisasi tersebut. Matlamat utama penilaian ini ialah untuk memastikan penilaian yang dibuat adalah penilaian yang paling baik dan dapat diterima oleh

semua yang terlibat. Pekerja-pekerja hanya akan dinilai berdasarkan aktiviti, gelagat tugas dan tanggungjawab mereka dan dapat mengelakkan masalah *prejudgmental evaluation*.

Maklum balas 360 darjah melibatkan penilaian oleh dua pihak iaitu pihak dalaman dan pihak luaran. Kedua-dua pihak ini akan berindak seperti juri di dalam mahkamah yang akan menentukan prestasi pekerja. Pihak luaran biasanya adalah masyarakat, pelanggan, pembekal dan perunding manakala pihak dalaman adalah penyelia, rakan sekerja, pengurus atasan dan wakil-wakil jabatan lain. Penilaian jenis ini lebih rumit tetapi merupakan penilaian yang lebih tepat kerana menggabungkan pelbagai sumber mengenai prestasi seseorang pekerja. Hanya pekerja yang benar-benar mempunyai prestasi yang tinggi akan diberi penilaian yang tinggi.

Penilaian sendiri merupakan penilaian yang dilakukan oleh seseorang pekerja terhadap prestasinya sendiri. Pekerja akan diberi borang penilaian diri untuk diisi. Tidak dapat dinafikan bahawa seseorang pekerja merupakan orang yang lebih tahu mengenai prestasi kerjanya. Pekerja juga lebih mengetahui kesulitan yang dihadapi, tahap kerjasama dan bimbingan daripada pemimpin. Mereka dapat menyatakan dengan lebih jelas sejauh mana pemimpin mereka memberi rangsangan dan galakan kepadanya untuk meningkatkan prestasi kerja mereka. Oleh itu pekerja akan merasakan dirinya diberi kebebasan dan menggalakkan pekerja memikirkan dengan lebih serius terhadap prestasi mereka

dari semasa ke semasa. Pekerja juga akan lebih komited terhadap tugas mereka kerana mereka merasa diberi peluang untuk menentukan masa depan mereka sendiri.

2.4. Kajian Mengenai Kepimpinan Transformasi Dengan Prestasi Pekerja Dalam Bidang Pendidikan

Dalam usaha untuk memupuk budaya kerja yang cemerlang dalam bidang pendidikan terutamanya di kalangan guru, pengetua selaku pemimpin perlu mempunyai satu gaya kepimpinan yang cemerlang juga. Hanya dengan cara ini guru-guru akan berminat untuk meningkatkan prestasi mereka. Satu bentuk kepimpinan yang didapati dapat menghasilkan fenomena tersebut ialah melalui kepimpinan transformasi.

Ron Brandt dan Kenneth Leithwood, telah membincangkan satu perubahan dalam pemikiran mengenai kepimpinan dalam pendidikan. Mereka telah mengadaptasikan model kepimpinan transformasi yang diperkenalkan oleh Burn (1978) dan Bass (1985) ke dalam bidang pendidikan (Taylor, 1994) pada akhir 1980 an dan awal 1990an (Geijsel, et.al, 1999). Model asal kepimpinan ini digunakan dalam bidang politik dan kemudian diperluaskan ke dalam bidang pengurusan. Leithwood (1992) telah menggunakan model kepimpinan transformasi dalam bidang pendidikan. Kajian yang dilakukan oleh beliau dan rakan-rakannya bukan sahaja dalam bidang pendidikan secara umum malah

merangkumi proses dan kesan kepimpinan transformasi di sekolah terhadap pengetua, guru-guru dan pencapaian pelajar (Geijsel, et.al, 1999).

Menurut Bass (1985), pemimpin transformasi boleh meningkatkan prestasi pekerja dengan menjadi *role model* kepada pekerjanya, menetapkan sasaran prestasi yang mencabar dan memberi *empowerment* kepada pekerja. Pemimpin transformasi juga cuba memenuhi keperluan pekerja dan menggalakkan peningkatan dan pembangunan diri pekerja. Dengan itu pekerja akan berusaha dengan lebih baik. Kepimpinan transformasi berhubung langsung dengan prestasi, kepuasan dan komitmen pekerja (Yukl, 1989; Burn, 1978).

Pemimpin transformasi juga dapat meningkat prestasi dengan meningkatkan keyakinan dan menggerakkan kesedaran pekerja daripada apa yang mereka ada kepada keperluan kepada peningkatan dan pembangunan yang lebih tinggi (Yammarino dan Spangler, 1998). Pemimpin transformasi mampu menggerakkan pekerja supaya berfikir dan bertindak mengetepikan kepentingan diri sendiri (Bass, 1985; Yukl, 1989).

Terdapat dua kesan penting yang dapat dikenalpasti daripada kepimpinan transformasi (Bass dan Stodgill, 1990) iaitu prestasi dan kesan atau reaksi pekerja. Prestasi termasuklah secara objektif dan subjektif.

Terdapat bukti yang kukuh bahawa kepimpinan transformasi dapat meramalkan peningkatan prestasi (Howell dan Avolio, 1993). Pemimpin transformasi menggalakkan pekerja untuk mencapai objektif yang lebih sukar, menunjukkan cara penyelesaian masalah dengan kaedah yang baru dan dari pelbagai sudut, membangunkan diri pekerja supaya mempunyai kebolehan yang tinggi dan menggalakkan perkembangan intelektual.

Basu (1991) telah mengkaji kesan kepimpinan transformasi untuk melihat hubungan antara kepimpinan transformasi dengan sikap inovasi 223 pekerja kilang. Berdasarkan kajian itu beliau mendapati kepimpinan transformasi memberi sumbangan yang positif dalam meningkatkan inovasi pekerja. Ini dapat dilakukan oleh pemimpin transformasi dengan mengubah sikap dan norma pekerja.

Daly (1980) telah mengkaji keberkesanan sekolah dengan menggunakan empat pembolehubah iaitu kepimpinan, persekitaran kerja, kepuasan kerja dan prestasi pekerja. Seramai 1,064 orang guru, 6,900 ibu bapa dan 13,719 orang pelajar dari 25 buah sekolah di Amerika Syarikat telah dijadikan sampel kajian ini. Dapatan daripada kajian ini menunjukkan faktor utama keberkesanan sekolah adalah disebabkan oleh kepimpinan pengetua selaku pemimpin di sekolah. Pengetua yang dikaji sering menggalakkan idea baru, mudah berkomunikasi serta sering memberi bimbingan dan nasihat untuk meningkatkan prestasi guru.

Floyd (1999) telah cuba mengaitkan kepimpinan transformasi dengan gelagat pengetua di sekolah. Beliau cuba mengaitkan prestasi pelajar dengan keberkesanan pengetua. Dapatan kajian ini menjelaskan guru-guru memberi skor yang tinggi kepada pengetua yang berjaya. Didapati, sokongan pengetua merupakan faktor penting dalam meningkatkan prestasi sekolah. Dapatan ini menguatkan lagi hasil kajian yang dibuat oleh Yammarino dan Spangler (1998) di firma pengeluaran produk perubatan yang menjelaskan kepimpinan transformasi mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi. Ross dan Offerman (1997) turut menjelaskan bahawa banyak pengkaji kepimpinan transformasi menyokong kuat bahawa pemimpin adalah penting untuk mengoptimalkan kepuasan pekerja dan prestasi organisasi.

Berdasarkan kajian yang dilakukan di sekolah, terdapat tiga dimensi kepimpinan transformasi yang relevan iaitu karisma, pertimbangan individu dan rangsangan intelek (Leithwood et al, 1996). Beliau menjelaskan tumpuan yang lebih diperlukan terhadap perubahan di sekolah. Perubahan ini menyebabkan kepimpinan transformasi penting diamalkan di sekolah pada masa ini.

Kepimpinan transformasi juga memberi kesan psikologi kepada pekerja dengan meningkatkan (1) komitmen pekerja, (2) minat terhadap pembangunan diri, kepuasan pekerja dan tekanan terhadap kawalan kerja (Leithwood et al 1996). Kajian yang dilakukan oleh Leithwood di kalangan 534 guru sekolah menengah di Kanada mendapati kepimpinan transformasi mempunyai kesan langsung dan

kesan tidak langsung terhadap perubahan komitmen guru. Seterusnya pada 1991, Skalbeck's telah mengkaji amalan kepimpinan transformasi di sebuah sekolah menengah (Leithwood et al 1996). Kajian ini telah dilanjutkan ke atas pengaruh amalan pemimpin terhadap komitmen guru-guru. Kajian ini mendapati kepimpinan transformasi dapat meningkatkan komitmen guru-guru melalui sokongan terhadap pekerja dan pembentukan budaya yang memberangsangkan di tempat kerja.

Zeilingki (1995) telah mengkaji kesan pelaksanaan kualiti menyeluruh (TQM), kepimpinan transformasi dan kepimpinan transaksi dalam bidang perniagaan, perkhidmatan awam dan pendidikan tinggi. Dalam kajian yang dilakukan di Universiti Triffin, didapati presiden universiti tersebut menggunakan gaya kepimpinan transformasi untuk membangunkan semula institusi tersebut yang telah semakin pudar dengan membentuk hubungan dan memberi keyakinan kepada pengajar di universiti tersebut. Hubungan dan keyakinan itu telah memberi faedah kepada universiti dengan menggantikan pemikiran jangka pendek kepada pemikiran jangka panjang yang akhirnya telah memulihkan imej universiti itu.

Kepimpinan transformasi juga telah menghasilkan persepsi yang baik di kalangan guru terhadap pengetua. Dalam kajian yang dilakukan oleh Philbin (1997) di sekolah menengah di Indiana mendapati kepimpinan transformasi telah mendorong guru melakukan kerja-kerja di luar jangkaan untuk sekolah. Guru-guru bersedia melakukan tugas di luar bilik darjah dan telah berjaya meningkatkan pembelajaran di kalangan pelajar di sekolah menengah yang dikaji.

Satu prinsip penting di dalam kepemimpinan transformasi ialah merancang dan menggalakan perubahan untuk mencapai matlamat yang telah ditetapkan. Lunney (1996) telah mengkaji bagaimana perubahan peranan dan hubungan di antara pengetua dan guru untuk mengubah sikap guru terhadap pengajaran dan pembelajaran serta meningkatkan prestasi pelajar di Amerika. Osterman (1997) turut mengkaji peranan pengetua yang baru dilantik di bandar New York. Sejak 20 tahun lalu, usaha untuk meningkatkan kualiti pendidikan di sekolah tertumpu kepada peranan pengetua iaitu orang yang berperanan penting untuk membawa perubahan di sekolah. Lunney (1996) dan Osterman (1997) mendapati kepemimpinan transformasi telah membawa perubahan sikap dan amalan guru yang menjadi kunci kepada peningkatan prestasi pelajar. Melalui gaya kepemimpinan transformasi, pengetua berjaya menggalakkan budaya kerjasama, menggalakkan perkembangan diri guru-guru dan melibatkan guru-guru dalam penyelesaian masalah (Lunney, 1996). Perubahan ini berkait rapat dengan amalan pengetua. Perubahan sikap merupakan kunci kepada peningkatan prestasi pelajar dan perubahan sikap ini dicapai melalui usaha pembangunan diri guru secara berterusan. Pengetua berperanan penting dalam memupuk perkembangan diri guru-guru.

Chirichello (1997) cuba menganalisis dan mengenalpasti gaya kepemimpinan yang biasa digunakan oleh pengetua untuk meningkatkan kejayaan sekolah di New Jersey. Beliau telah memilih enam orang pengetua dari sekolah yang telah berjaya menjadi 'Sekolah Bintang' dari tahun 1993-1996. Dari soal selidik yang dikemukakan, gaya kepemimpinan yang digemari oleh pengetua tersebut mempunyai

ciri-ciri kepemimpinan transformasi. Antara gaya yang digemari oleh pengetua berkenaan ialah memberi sokongan dan membentuk hubungan baik dengan guru. Ini menunjukkan bahawa kepemimpinan transformasi telah berjaya mendorong guru-guru di sekolah berkenaan untuk meningkatkan usaha mereka bagi meningkatkan prestasi pelajar.

Sementara itu Koh, Steers dan Terborg (1995) telah mengkaji sumbangan kepemimpinan transformasi pengetua kepada komitmen guru terhadap organisasi, kepuasan guru terhadap pengetua dan pencapaian akademik pelajar. Hasil daripada kajian ini mendapati kepemimpinan transformasi memberi kesan tambahan kepada kepemimpinan transaksi untuk meramal komitmen guru terhadap organisasi. Komitmen guru ini telah membawa kepada peningkatan prestasi pelajar. Oleh secara tidak langsung didapati kepemimpinan transformasi telah meningkatkan prestasi guru yang digambarkan melalui peningkatan prestasi pelajar.

Kepimpinan transformasi juga mempunyai hubungan yang signifikan dengan perkongsian misi sekolah. Dalam kajian yang dilakukan oleh Floyd (1999) terhadap hubungan kepemimpinan transformasi untuk melahirkan pemimpin yang berkesan didapati gaya kepemimpinan ini berkesan untuk mencapai misi sekolah dan meningkatkan prestasi pelajar. Pencapaian ini dihasilkan melalui gelagat pemimpin yang merupakan aspek penting dalam mengembangkan profesionalisme guru. Sikap guru terhadap kerja dan organisasi mempunyai hubungan dengan sikap dan pertimbangan pengetua. Brockelman (1999) menjelaskan terdapat

hubungan antara sikap guru dengan lima pembolehubah kepimpinan transformasi di Sunday School, Texas.

Kepimpinan transformasi juga telah berjaya meningkatkan komitmen guru-guru (Koh, Steers, dan Terborg, 1994). Gaya kepimpinan ini berkesan dalam meningkatkan sikap dan pelakuan di kalangan guru. Kepimpinan transformasi juga boleh dijadikan pendorong yang baik untuk meningkatkan produktiviti di dalam projek penyelidikan (Keller, 1991)

Sementara itu, kajian yang dibuat oleh Femke Geijesel, Sleeper, dan van den Berg (1999) terhadap kepimpinan transformasi di Belanda menunjukkan kepimpinan transformasi membawa perubahan kepada sikap, aktiviti pembelajaran dan amalan guru-guru. Guru-guru yang mempunyai inovasi yang tinggi adalah di sekolah yang mempunyai ciri-ciri kepimpinan transformasi.

Keberkesanan kepimpinan pengetua juga berkait rapat dengan kemampuan pengetua memberi *empowerment* kepada guru-guru. Kshensley (1990) telah mengkaji mengenai hubungan keberkesanan sekolah dengan kuasa pengetua di 34 buah sekolah di Bandar New York antara 1986-1987. Kajian ini menjelaskan bahawa *empowerment* oleh pengetua membolehkan guru berperanan dalam membuat keputusan dan proses lain. Tindakan pengetua memberi *empowerment* telah dapat meningkatkan kecekapan guru-guru tanpa menjejaskan kuasa yang ada pada pengetua. Hatchett (1995) melalui kajiannya di sekolah di daerah Florida

Utara juga menjelaskan kepemimpinan transformasi telah meningkatkan *empowerment* di kalangan guru. Kesannya, usaha pembaharuan di 20 buah sekolah yang dikaji telah berjaya dilakukan.

Bailey (1995) turut mengkaji kejayaan pengetua melaksanakan *empowerment* di sekolah dengan prestasi guru. Kajian beliau telah dilakukan di sekolah awam di Barat Daya Chicago. Dapatan daripada kajian ini menjelaskan *empowerment* yang dilaksanakan oleh kepemimpinan transformasi telah dapat (1) mewujudkan suasana yang kondusif untuk kerjasama, (2) menggalakkan penglibatan secara sukarela dan (3) menggalakkan suasana perbincangan dan pertukaran pendapat. Rumusan daripada kajian ini menjelaskan terdapat 4 sikap yang harus ditunjukkan oleh pengetua untuk melaksanakan *empowerment* yang berkesan iaitu (1) membina persekitaran saling mempercayai antara guru dengan pengetua, (2) mewujudkan suasana perbincangan antara guru dan pengetua dan (3) memahami dan melaksanakan kemahiran penyelesaian masalah kepada guru-guru. Persekitaran ini ternyata memberi peluang kepada guru-guru untuk meningkatkan prestasi mereka.

Fleming (1996) menjelaskan bahawa *empowerment* guru mempunyai hubungan dengan kepemimpinan transformasi. Beliau telah menjalankan kajian di kalangan 36 pengetua di Coalition of Essential School. Kajian ini menunjukkan terdapatnya hubungan antara kemahiran komunikasi pengetua dengan kepemimpinan transformasi dan *empowerment* guru.

Terdapat juga kajian yang menjelaskan bahawa pengetua yang mengamalkan gaya kepimpinan transformasi yang tinggi dapat meningkatkan kejayaan sekolah. Rodgers (1993) telah menjalankan kajian terhadap 41 orang pengetua dan 266 guru di sekolah yang memenangi anugerah pendidikan cemerlang di Amerika Syarikat pada 1991-1992. Melalui kajian tersebut beliau telah membuktikan bahawa kepimpinan transformasi mampu meningkatkan keberkesanan sekolah. Secara tidak langsung, keberkesanan sekolah ini dapat menjelaskan keberkesanan guru-guru.

Kepimpinan transformasi juga dapat mewujudkan iklim sekolah yang kondusif. Jensen (1995) telah mengkaji hubungan kepimpinan transformasi dengan iklim sekolah di Barat Michigan. Sebanyak 18 buah sekolah dan 294 orang guru terlibat dalam kajian ini. Dapatan daripada kajian ini membuktikan kepimpinan transformasi mempunyai hubungan yang positif dengan sikap guru. Iklim sekolah yang kondusif telah menggalakkan sikap terbuka di kalangan guru yang membolehkan mereka bersedia meningkatkan kecekapan dan keberkesanan perkhidmatan.

Ames-DeBraux (1999) dalam tesis PhD dari Universiti of Regent telah mengkaji peranan penting yang dimainkan oleh pengetua di Sekolah Asas Bowling Park untuk menggalakkan dan mengekalkan pembangunan sekolah. Beliau cuba mengenalpasti sama ada terdapat ciri kepimpinan yang sesuai untuk

melaksanakan perubahan di sekolah. Hasil penyelidikan ini menunjukkan pengetua yang berkesan merupakan pengetua yang memberi bimbingan kepada guru secara spiritual, sedia menerima risiko, seorang agen perubahan dan yang paling penting pengetua didapati menggunakan gaya kepimpinan transformasi. Pengetua yang dikaji telah menghasilkan visi sekolah, mengkomunikasikan visi tersebut dan mewujudkan keyakinan guru-guru terhadap beliau yang merupakan antara ciri kepimpinan transformasi. Maka didapati kepimpinan transformasi telah mendorong guru untuk melakukan perubahan yang berkesan di sekolah yang dikaji.

Ham (1999) telah mengkaji hubungan antara gaya kepimpinan pengetua dengan iklim sekolah di Korea. Kajian telah dilakukan di 44 buah sekolah menengah di Soul dan Kyonggi yang melibatkan seramai 1,570 orang guru. Dapatan kajian Ham (1999) memperkukuhkan kajian Jensen (1995) iaitu terdapat hubungan yang kuat antara kepimpinan transformasi dengan iklim sekolah. Visi pengetua merupakan pembolehubah yang paling kuat mempengaruhi iklim sekolah. Oleh itu kepimpinan transformasi dapat digunakan untuk mewujudkan persekitaran sekolah yang baik.

Satu lagi aspek penting yang berhubung langsung dengan prestasi guru ialah peningkatan profesionalisme. Hendershot (1995) telah mengkaji bagaimana pengetua yang mengamalkan kepimpinan transformasi dapat menggalakkan perkembangan profesionalisme guru-guru di sekolah asas. Dapatan daripada kajian

ini menjelaskan 5 tingkah laku dan interaksi pengetua yang mengamalkan kepimpinan transformasi dapat menggalakkan perkembangan dan pembangunan diri guru iaitu (1) mewujudkan ikatan dan hubungan dengan guru, (2) menggalakkan perkembangan dengan menimbulkan minat dan keperluan kepada pembangunan diri, (3) menyediakan sumber yang cukup, (4) penglibatan secara langsung atau tidak langsung dalam proses penyelesaian masalah dan (5) meningkatkan pengetahuan tentang individu atau kumpulan pekerja. Kajian ini juga menjelaskan bahawa perhatian pengetua terhadap pembangunan guru telah membawa penglibatan guru dalam peluang yang diberi yang akhirnya menghasilkan peningkatan prestasi guru-guru.

Coyle (1995) menganggap kepimpinan guru sebagai satu lagi aspek yang dapat membantu perkembangan guru. Beliau telah mengkaji tingkah laku pengetua yang mengamalkan kepimpinan transformasi untuk menggalakkan kepimpinan di kalangan guru di 4 buah sekolah di San Diego, California. Kajian beliau bertujuan menganalisis tingkah laku pengetua yang telah berjaya membawa perubahan sikap guru untuk mengambil peranan sebagai pemimpin dalam pengajaran dan strategi yang digunakan oleh pengetua untuk membentuk kepimpinan di kalangan guru. Dapatan menunjukkan pengetua mengubah sikap guru dengan mewujudkan rasa hormat dan keyakinan terhadap guru serta memberi penekanan kepada kekuatan guru. Melalui cara ini pengetua dapat mengembangkan minat guru, memberi sokongan kepada perkembangan guru dan menghasilkan motivasi untuk mengambil peranan sebagai pemimpin.

Hipp (1995) pula cuba membuktikan hubungan antara gaya kepimpinan pengetua dengan kecekapan guru di 10 buah sekolah di Wisconsin. Kajian ini menjelaskan terdapat 3 ciri kepimpinan transformasi yang diperkenalkan oleh Leithwood pada 1993 yang telah dapat menggalakkan perkembangan kecekapan guru.

Young (1994) menjelaskan bahawa kemahiran kepimpinan transformasi merupakan kemahiran yang paling kritikal di sekolah asas. Beliau menjelaskan hal ini melalui kajiannya di kalangan pengetua di sekolah awam di Jefferson, Kentucky. Pengetua yang terlibat dalam kajian beliau diminta menyenaraikan kemahiran yang kritikal yang diperlukan oleh pengetua mengikut susunan. Data yang diperoleh dibandingkan dan menjelaskan kemahiran kepimpinan transformasi adalah kemahiran yang paling kritikal. Kajian ini telah diteruskan oleh Kochamba (1996) dengan menggunakan soal selidik *Elementary Principle's Critical Leadership Skill Survey* yang telah dihasilkan oleh Young (1994). Kajian Kochamba (1996) dilakukan di Selatan Carolina dengan menggunakan 294 orang guru dan 197 orang pengetua sebagai sampel. Kajian ini menghasilkan dapatan yang sama dengan kajian Young (1994) Kemahiran dalam kepimpinan transformasi adalah kemahiran yang penting dikuasai oleh pengetua.

Kepimpinan transformasi adalah proses yang boleh dipelajari. Gorfes (1996) dari Universiti Akron menjelaskan hal ini melalui kajiannya ke atas sekolah yang memenangi anugerah "National Blue Ribbon" di Cuyahoga County,

Ohio. Beliau telah mengkaji gaya kepemimpinan pengetua di sebuah sekolah menengah dan sebuah sekolah tinggi. Hasil kajian ini menjelaskan bahawa pemimpin transformasi mempunyai keupayaan dan kebolehan untuk menggalakkan dan meningkatkan kerjasama di kalangan guru untuk mencapai pembangunan sekolah. Knab (1998) telah menjalankan kajian yang sama dengan membandingkan gaya kepemimpinan pengetua di 200 buah sekolah yang pernah memenangi anugerah ‘Blue Ribbons School’ dengan pengetua di 400 buah sekolah yang tidak pernah memenangi anugerah tersebut. Kajian Knab (1998) menjelaskan pengetua di sekolah yang pernah memenangi anugerah “Blue Ribbons School’ memperoleh skor yang lebih tinggi terutamanya dalam perkongsian visi dengan guru dan *empowerment*.

Kepimpinan pengetua juga dapat menentukan pencapaian pelajar yang menjadi kayu ukur penting kepada kejayaan guru dan sekolah. Oleh itu Gunigundo (1998) dari Universiti Louisiana State telah menjalankan kajian untuk melihat hubungan antara gaya kepemimpinan pengetua dengan pencapaian akademik pelajar di 36 buah sekolah di Filipina. Dapatan kajian ini menjelaskan pencapaian pelajar yang cemerlang berkait rapat dengan kepemimpinan transformasi. Gaya kepemimpinan transformasi pengetua telah menghasilkan motivasi di kalangan guru dan pelajar untuk menghasilkan kejayaan cemerlang sekolah. Kajian Abrams (1998) di 11 sekolah yang berjaya di Selatan Arizona menjelaskan pengetua yang berjaya ialah pengetua yang dapat membangkitkan motivasi guru. Kajian ini menunjukkan guru akan bermotivasi untuk meningkatkan prestasi mereka apabila pengetua dapat

memenuhi kehendak dan keperluan guru serta membentuk budaya kerjasama dalam sekolah.

Cormier (1997) telah mengkaji hubungan antara kepemimpinan transformasi pengetua dengan penglibatan pengetua dalam penyelesaian masalah tentang isu-isu yang berkaitan dengan pembangunan sekolah dan pencapaian pelajar. Dapatan menjelaskan terdapat hubungan antara kepemimpinan transformasi pengetua dengan penglibatan guru di dalam penyelesaian masalah. Pembangunan staf lebih banyak disumbangkan oleh gaya pemimpin berbanding dengan faktor lain. Pengetua yang mempunyai skor kepemimpinan transformasi yang tinggi dapat menggalakkan guru terlibat dalam membuat keputusan berkaitan dengan pengurusan seperti peruntukan belanjawan.

Brown (1994) telah mengkaji perubahan sikap di kalangan guru terhadap tugas mereka. Kajian ini dilakukan terhadap 6 orang pengetua dan 18 orang penolong kanan. Berdasarkan kajian ini di dapati semua pengetua yang dikaji merupakan pemimpin transformasi. Walau bagaimanapun kajian ini telah menghasilkan satu rumusan baru iaitu kepemimpinan transformasi mempunyai ciri yang unik. Pengetua selaku pemimpin di sekolah tidak seperti pemimpin di sektor lain. Pengetua akan melakukan sesuatu tugas bersama-sama dengan guru seperti merancang, melaksana dan menilai. Kepimpinan jenis ini kurang 'glamour' tetapi lebih banyak memberi inspirasi kepada guru untuk melakukan tugas dengan lebih baik.

Chadwick (1999) telah membandingkan gaya kepemimpinan transformasi di lima buah sekolah awam dan beliau mendapati karisma merupakan peramal yang paling baik untuk skor budaya sekolah. Karisma juga didapati dapat meningkatkan kepuasan kerja, usaha yang lebih baik dan meningkatkan keberkesanan guru.

2.5. Kajian mengenai Kepimpinan Transformasi Dalam Pendidikan di Malaysia

Kajian mengenai kepimpinan transformasi di Malaysia masih kurang. Hanya terdapat beberapa kajian yang ditemui tentang kepimpinan transformasi. Kajian yang dibuat oleh Lim (1997) mengaitkan kepimpinan transformasi dengan kepuasan kerja di kalangan guru-guru yang telah menyentuh serba sedikit mengenai hubungan kepimpinan transformasi dengan prestasi pekerja. Selain itu, kajian yang dilakukan oleh Normah (1997) juga hanya menyentuh hubungan kepimpinan transformasi dengan prestasi pekerja secara sepintas lalu. Kajian tersebut lebih menjuruskan kepada peranan komunikasi terhadap kepimpinan transformasi di kalangan guru besar di sekolah menengah di daerah Kuala Muda/Yan.

Keberkesanan kepimpinan transformasi terhadap perubahan sikap, komitmen dan produktiviti pekerja amat katara. Oleh itu, penyelidikan mengenai hubungan kepimpinan transformasi dengan prestasi guru-guru perlu dilakukan

kerana perubahan sikap, komitmen dan produktiviti guru akan memberi kesan langsung atau tidak langsung kepada prestasi guru.

Penyelidikan-penyelidikan yang ditemui masih kurang memberi fokus kepada kesan kepimpinan transformasi dalam bidang pendidikan. Sebagaimana yang dijelaskan, kebanyakan penyelidikan mengenai hubungan kepimpinan transformasi dengan prestasi dalam bidang pendidikan dilakukan secara sepintas lalu atau secara tidak langsung apabila membincangkan motivasi dan kepuasan kerja. Oleh itu kajian yang lebih memberi fokus kepada kesan kepimpinan transformasi kepada prestasi pekerja dalam bidang pendidikan perlu dilakukan.

2.6. Soalan-soalan penyelidikan

Bagi membolehkan penyelidikan ini membuktikan sama ada kepimpinan transformasi dapat meningkatkan prestasi pekerja dilokasi yang dikaji, maka penyelidikan ini akan mengkaji soalan-soalan di bawah.

1. Apakah taburan profil kepimpinan transformasi yang diamalkan oleh pengetua-pengetua berasaskan empat pembolehubah bebas kepimpinan transformasi.
2. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan transformasi dengan prestasi pekerja.
3. Adakah terdapat terdapat hubungan yang signifikan antara subskala kepimpinan transformasi dengan prestasi pekerja

4. Adakah terdapat terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasi dengan prestasi berdasarkan jantina pekerja.
5. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasi dengan prestasi berdasarkan tahap akademik pekerja.
6. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasi dengan prestasi berdasarkan tempoh perkhidmatan pekerja
7. Adakah terdapat perbezaan yang signifikan kesan kepemimpinan transformasi kepada prestasi di antara sekolah gred A dengan sekolah gred B.

2.7. Hipotesis penyelidikan

Bagi menguji penyelidikan ini, beberapa hipotesis nul telah dibuat.

Hipotesis nul yang diuji ialah:

H_{01} = Tidak terdapat pengetahuan yang mengamalkan gaya kepemimpinan transformasi kawasan yang dikaji.

H_{02} = Kepimpinan transformasi tidak mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi pekerja.

H_{03} = Subskala kepemimpinan transformasi tidak mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi pekerja

H_{04} = Tidak terdapat perbezaan antara kepemimpinan transformasi dengan prestasi pekerja berdasarkan faktor jantina .

H_{05} =Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan

transformasi dengan prestasi pekeja berdasarkan tahap akademik.

H_{06} =Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan

transformasi dengan prestasi pekerja berdasarkan tempoh perkhidmatan

H_{07} =Adakah terdapat perbezaan yang signifikan kesan kepimpinan

transformasi kepada prestasi pekerja di antara sekolah gred A dengan sekolah gred B.

BAB 3

METODOLOGI PENYELIDIKAN

3.1. Pendahuluan

Tujuan penyelidikan ini ialah untuk mengkaji keberkesanan kepimpinan transformasi dalam meningkatkan prestasi guru selaku pekerja di sekolah. Dimensi kepimpinan transformasi akan dijadikan landasan utama untuk melihat hubungan di antara kepimpinan pengetua dengan prestasi pekerja.

3.2. Reka bentuk Penyelidikan

Penyelidikan ini menggunakan kaedah deskriptif dan inferensi. Kaedah ini dipilih kerana kaedah ini dapat membantu menggambarkan fenomena, purata kejadian dan menunjukkan sebutan data seperti min dan varian.

Penyelidikan ini juga berbentuk penyelidikan kuantitatif di mana soal selidik digunakan untuk mengumpulkan data. Daripada data tersebut, analisis jumlah skor, frekuensi, min dan sisihan piawai akan dilakukan bagi menunjukkan

komposisi responden, ciri-ciri demografi dan skor responden terhadap pembolehubah.

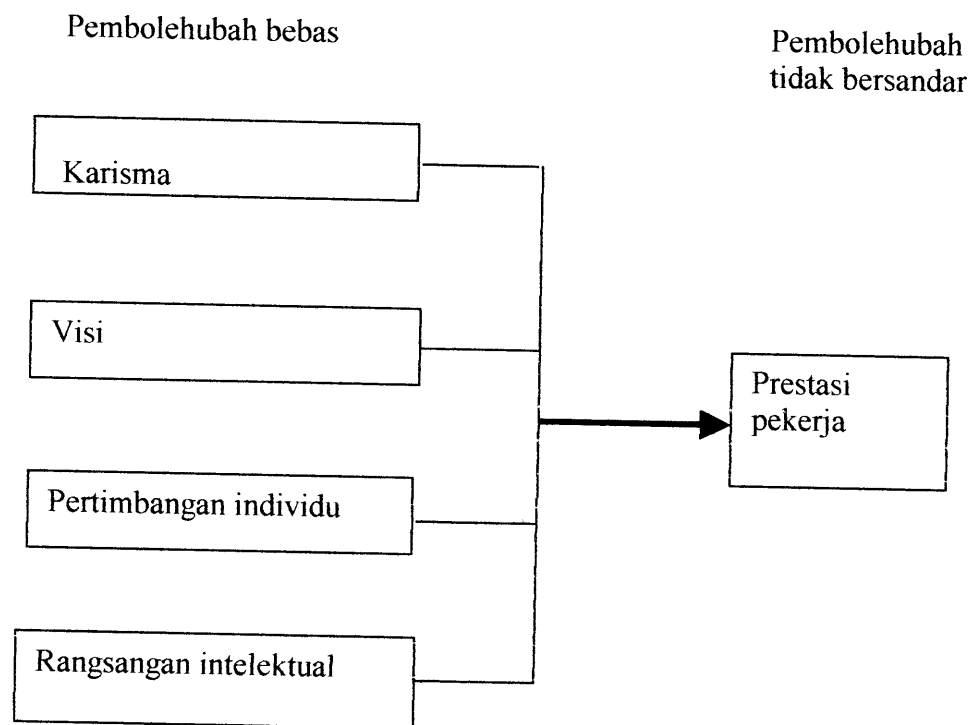
Analisis infrensi dilakukan untuk membolehkan generalisasi dibuat kepada kumpulan yang lebih besar melalui data yang diperoleh daripada sampel dan membuat rumusan dari analisis data seperti korelasi..

3.3. Kerangka penyelidikan

Penyelidikan ini menggunakan rangka kepimpinan transformasi untuk mengkaji kesan tingkah laku pemimpin terhadap prestasi pekerja. Seorang pemimpin yang dikategorikan tinggi di dalam profil kepimpinan transformasi dijangka dapat memberi kesan yang tinggi kepada prestasi pekerja. Berdasarkan penyelidikan yang telah dilakukan oleh Bass(1985) dan Leithwood, Chapman, Judith., Carson, Hallinger, Hart (ed). (1996), terdapat empat profil kepimpinan transformasi yang dijangka akan dapat memberi kesan tersebut ialah karisma pemimpin, visi pemimpin, rangsangan intelektual terhadap pekerja dan pertimbangan terhadap individu pekerja. Dapatan daripada kedua-dua penyelidikan itu dirumuskan untuk dijadikan kerangka penyelidikan ini yang dibina sendiri oleh penyelidik. Hubungan antara pembolehubah bebas dengan pembolehubah tidak bersandar dapat dijelaskan melalui rajah di sebelah.

Karisma merupakan tingkah laku pemimpin yang menjadi model kepada pekerjanya. Ini menimbulkan perasaan hormat, yakin dan bangga terhadap pemimpin (Bass dan Avolio, 1994).

Rajah 1 : Kerangka Penyelidikan



Pertimbangan individu merupakan cara pemimpin memberi perhatian kepada setiap pekerja untuk peningkatkan dan perkembangan pekerja. Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Bass (1985) tingkahlaku ini menjadi motivasi kepada pekerja untuk berusaha lebih daripada yang dijangkakan. Terdapat beberapa cara pengetua dapat meningkatkan prestasi pekerja-pekerja melalui pertimbangan individu ini. Pertama, pengetua memberi persamaan,

berperikemanusiaan dan memberi pertimbangan kepada semua pekerja. Ini dilakukan dengan melayan pekerja-pekerja secara sama rata, mudah didekati, mudah mesra, memberi perhatian kepada pekerja yang terasa diketepikan dan memberi perhatian terhadap keperluan peribadi pekerja.

Kedua, pengetua yang mempunyai pertimbangan individu yang tinggi akan menghargai tugas dan kerja cemerlang yang dilakukan oleh pekerja-pekerja dengan memberi penghargaan, memberi galakan peribadi, spesifik dalam pujian dan memaparkan keyakinan terhadap pekerja berkenaan. Ketiga, pengetua turut memberi sokongan kepada perkembangan peribadi dan perkembangan profesionalisme pekerja dengan menggalakkan setiap pekerja mencuba amalan baru dan membimbing pekerja yang memerlukan bimbingan.

Berdasarkan Bass dan Avolio (1994), rangsangan intelek bermaksud cara pemimpin bertindak yang menghasilkan usaha pekerja untuk menjadi inovatif dan kreatif. Pengetua yang mengamalkan gaya kepimpinan transformasi akan mendorong pekerja-pekerja untuk menilai semula sesetengah tindakan dan memikirkan semula bagaimana tugas itu dapat dilaksanakan. Pengetua akan merangsang intelektual pekerja melalui empat cara iaitu pertama, menukar budaya dan nilai sekolah yang menyekat pemikiran pekerja. Perubahan ini dilakukan dengan menamatkan sistem dendaan untuk meningkatkan perkembangan pekerja, menggalakkan pekerja memberi pendapat dengan disokong oleh hujah yang kuat dan memikirkan sesuatu tindakan sebelum dilakukan. Kedua, pengetua akan

mencabar status quo pekerja dengan mendorong pekerja memikirkan secara serius apa yang mereka lakukan kepada pelajar mereka, secara terus terang mencabar anggapan pekerja terhadap tugas mereka dan menggalakkan pekerja menilai amalan mereka. Ketiga, pengetua akan menggalakkan inisiatif baru. Rangsangan ini amat penting dalam meningkatkan prestasi pekerja. Pengetua yang mengamalkan kaedah ini akan menggalakkan pekerja mencuba amalan baru tanpa tekanan, menggalakkan pekerja menetapkan matlamat sendiri untuk peningkatan diri, membantu pekerja memahami makna perubahan dan memberi sokongan yang berterusan. Keempat, pengetua transformasi akan mendedahkan pekerja dengan idea baru dengan menggalakkan penyelidikan dan perbincangan tentang idea baru, mencari idea baru dengan melawat sekolah lain, menghadiri seminar, secara berterusan mengenalpasti dan mengadakan aktiviti yang baik di dalam sekolah.

Visi merupakan gambaran deskriptif tentang masa depan organisasi (Pielstick, 1995). Pengetua transformasi seharusnya dapat menghasilkan satu visi sekolah yang jelas dan menggunakan visi ini secara berterusan dalam komunikasi dan ketika membuat keputusan. Pengetua akan menggunakan semua peluang untuk mengkomunikasikan visi sekolah kepada pekerja-pekerja.

Berdasarkan kerangka penyelidikan ini, keempat-empat tingkah laku pengetua di atas akan menghasilkan perubahan tingkah laku di kalangan pekerja-pekerja kerana tingkahlaku pengetua tersebut telah memberi dorongan kepada pekerja dan memberi kepuasan kepada mereka. Hasil daripada rangsangan tingkah

laku pengetua itu, maka pekerja-pekerja akan meningkatkan usaha mereka dalam urusan harian. Ini akan menghasilkan satu pencapaian hasil kerja yang di luar jangkaan pengetua sendiri. Pekerja sanggup mengorbankan kepentingan diri sendiri demi kepentingan sekolah tanpa mempersoalkan tindakan tersebut. Kejayaan ini seharusnya dicapai oleh pengetua yang mengamalkan gaya kepimpinan transformasi di dalam kepimpinan mereka. Penyelidikan ini akan membuktikan sama ada pemimpin transformasi dapat membawa kejayaan seperti yang dijelaskan. Jika hasil penyelidikan ini dapat membuktikan bahawa kepimpinan transformasi dapat meningkatkan prestasi pekerja melalui proses di atas sebagai mana kepimpinan transformasi dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, maka gaya kepimpinan ini amat relevan dalam konteks penyelidikan ini.

3.4. Pembolehubah Penyelidikan

Penyelidikan ini mempunyai dua pembolehubah iaitu pembolehubah bebas dan pembolehubah tidak bersandar. Pembolehubah bebas ialah empat ciri kepimpinan transformasi yang diperkenalkan oleh Bass(1985) dan Leithwood, Chapman, Judith., Carson, Hallinger, Hart (ed). (1996) iaitu karisma, visi, rangsangan intelektual, dan pertimbangan individu.

Visi pemimpin yang diuji ialah menghasilkan pernyataan visi, menjelaskan visi organisasi, membantu pekerja-pekerja memahami visi, dan memberi galakan tambahan untuk mencapai visi.

Karisma pemimpin yang akan diuji ialah kepercayaan pekerja-pekerja terhadap pengetua,, memberi semangat kepada pekerja-pekerja, menghasilkan kebanggaan pekerja-pekerja terhadap peribadi pengetua dan penghormatan pekerja-pekerja.

Rangsangan intelek yang akan diuji ialah menukar norma-norma organisasi, mencabar pemikiran pekerja-pekerja, menggalakkan inisiatif baru, dan mendedahkan pekerja-pekerja dengan idea baru.

Perkembangan individu yang dikaji ialah hubungan rapat dengan setiap pekerja, sokongan kepada perkembangan individu dan profesionalisme, pendekatan terhadap perubahan dan kesamarataan, perikemanusiaan dan timbang rasa.

Seterusnya pembolehubah bebas tersebut akan dihubungkan dengan pembolehubah tidak bersandar iaitu prestasi pekerja untuk melihat kesan pembolehubah bebas tersebut kepada pembolehubah tidak bersandar.

3.5. Sampel Penyelidikan.

Jumlah sampel memainkan peranan penting bagi membolehkan hasil penyelidikan digunakan untuk membuat generalisasi kepada populasi. Oleh itu jumlah sampel ditentukan berdasarkan jadual penentuan saiz sampel mengikut populasi (Sekaran, 1992, pp 253). Berdasarkan daripada jadual tersebut, jumlah sampel yang akan dikaji mengikut sekolah dipaparkan melalui jadual di bawah.

Jadual 3.1 :

Jumlah sampel berdasarkan populasi mengikut sekolah

Nama Sekolah	Populasi	Sampel
1.Sekolah Menengah Kebangsaan Pendang	72	59
2.Sekolah menengah Kebangsaan Syed Ibrahim	57	48
3.Sekolah Menengah Kebangsaan Lubuk Merbau	45	40
4. Sekolah Menengah Kebangsaan Sungai Tiang	53	48
5. Sekjolah Menengah Kebangsaan Bukit Jenun	35	32
6. Sekolah Menengah Kebangsaan Air Putih	27	25
7. Sekolah Menengah Kebangsaan Tanah Merah	38	35
8. Sekolah Menengah Kebangsaan Tokai	29	27
JUMLAH	356	314

Sampel penyelidikan terdiri daripada dua kategori iaitu (1) penolong kanan iaitu penolong kanan pentadbiran, penolong kanan kokurikulum, penolong kanan

hel ehwal murid, guru kanan mata pelajaran dan ketua panitia dan (2) guru biasa iaitu guru mata pelajaran dan guru kaunseling di daerah Padang Terap/Pendang. Pekerja-pekerja ini terdiri daripada guru siswazah dan guru bukan siswazah. Sebanyak lapan buah sekolah di daerah Padang Terap /Pendang yang dipilih untuk dijadikan lokasi penyelidikan.

3.6. Pengumpulan Data

Kaedah soal selidik merupakan kaedah utama dalam pengumpulan data. Borang soal selidik diedarkan sendiri oleh penyelidik kepada responden yang terpilih secara persampelan rawak mudah. Pekerja-pekerja diberi masa selama dua hari untuk melengkapkan borang soal selidik yang dikemukakan. Setiap borang soal selidik akan dimasukkan ke dalam sampul surat untuk menjamin kerahsiaan maklumat yang diberi.

Setelah jumlah soal selidik yang dikumpulkan mencapai jumlah sampel yang diperlukan, barulah borang tersebut dibuka untuk dianalisa.

3.7. Alat Ujian

Instrumen utama yang digunakan dalam penyelidikan ini ialah soal selidik. Item-item dalam soal selidik yang digunakan berupa soalan-soalan tertutup di

mana pilihan jawapan diberikan. Soal selidik dibahagikan kepada tiga bahagian iaitu bahagian A, bahagian B dan bahagian C.

Bahagian A merangkumi analisis personel responden. Tujuan bahagian ini untuk mendapatkan analisis tentang demografi responden seperti jantina, umur, agama, kelayakan akademik, jawatan yang disandang dan tempoh perkhidmatan. Bahagian ini menggunakan skala pengukuran secara interval iaitu responden dikehendaki menandakan pada bahagian yang bersesuaian.

Bahagian B pula merangkumi soal selidik tentang kepimpinan transformasi. Soal selidik ini adalah berasaskan soal selidik *Multifactor Leadership Questionnaire(MLQ) Form 5X* yang diperkenalkan oleh Bass (1985) untuk mengkaji gaya kepimpinan transformasi. Oleh sebab terdapat kesulitan untuk mendapatkan buku asal soal selidik tersebut maka soal selidik ini diambil daripada Lim (1997). Beliau telah memetik semula soal selidik tersebut dari buku asal yang ditulis oleh Bass (1985). Skala pengukuran yang digunakan ialah secara ordinal. Responden akan memilih jawapan berdasarkan skala 5 mata Likert. Arahan tindak balas terhadap item-item dalam soal selidik adalah seperti berikut:

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

Soal selidik MLQ 5X ini terdiri daripada 81 item dan digunakan untuk mengkaji gaya pemimpin dalam kepimpinan transformasi dan kepimpinan transaksi. Soalan untuk mengkaji kepimpinan transformasi dalam soal selidik tersebut terdiri daripada empat dimensi iaitu karisma, pertimbangan pemimpin, rangsangan intelektual dan visi. Oleh sebab penyelidikan ini hanya melihat gaya kepimpinan transformasi, hanya 37 item daripada soal selidik tersebut yang diambil yang mencakupi empat dimensi kepimpinan transformasi di atas. Daripada 37 item mengenai kepimpinan transformasi di atas, soalan untuk dimensi karisma ialah lapan item, pertimbangan pemimpin sepuluh item, rangsangan intelek sepuluh item dan visi pemimpin sembilan item. Susunan item untuk mengkaji kepimpinan transformasi pemimpin dibuat secara tidak teratur untuk mengelakkan responden dapat mengesan dimensi soalan. Oleh itu soalan tersebut perlu disusun semula ketika soal selidik dianalisa. Susunan soalan tersebut dipaparkan dalam jadual di bawah.

Jadual 3.2 :

Jumlah dan susunan item kepimpinan transformasi

Dimensi Kepimpinan. Transformasi	Senarai item	Bil item
Karisma Pemimpin	1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29	8
Pertimbangan pemimpin	2, 9, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 31, 34	10
Rangsangan Intelektual	3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 32, 35, 37	10
Visi pemimpin	4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 33, 36	9
JUMLAH		37

Manakala bahagian C mengandungi soalan-soalan tentang prestasi pekerja. Soal selidik ini diubahsuai daripada soal selidik yang digunakan oleh Rohani Ismail (1995) dalam penyelidikannya untuk mengkaji kesan program pembangunan staf ke atas prestasi pekerja. Soal selidik ini mengandungi 20 item yang merangkumi empat aspek berkaitan dengan prestasi pekerja. Soal selidik ini juga berdasarkan skala 5 mata Likert dan arahan tindak balas bagi item-item di dalam soal selidik tersebut ialah:

- 1 Sangat tidak setuju
- 2 Tidak setuju
- 3 Tidak pasti
- 4 Setuju
- 5 Sangat setuju.

Terdapat lima item dalam soal selidik mengenai prestasi kerja disoal dalam bentuk negatif iaitu soalan 41, 43, 45,46 dan 47. Skor yang diperoleh untuk lima item tersebut akan berkadar songsang dengan skor sepatutnya semasa analisa dibuat.

3.8. Prosedur Pengumpulan Data

Untuk menyiapkan penyelidikan ini, beberapa prosedur perlu diikuti kerana penyelidikan ini menggunakan guru-guru sebagai sampel penyelidikan. Sebelum proses pengumpulan data dijalankan, pengkaji perlu mendapatkan

kebenaran daripada Bahagian Perancangan Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia. Setelah itu kebenaran perlu diperoleh daripada Jabatan Pendidikan Negeri Kedah Darul Aman untuk menjalankan penyelidikan di sekolah-sekolah yang dipilih (Lihat lampiran). Kebenaran daripada Kementerian Pendidikan telah diperoleh pada 1 Ogos 2000 dan kebenaran daripada Jabatan Pendidikan Negeri Kedah Darul Aman telah diperoleh pada 16 Ogos 2000.

Langkah seterusnya ialah mengadakan penyelidikan rintis. Penyelidikan ini telah dilakukan di Sekolah Menengah Kebangsaan Kubor Panjang, Pendang pada 28 Ogos 2000. Setelah pengkaji berpuashati dengan borang soal selidik yang akan digunakan, maka barulah penyelidikan sebenar dilakukan bermula pada 10 September 2000.

Setelah borang soal selidik yang diterima memenuhi jumlah penentuan saiz seperti yang dicadangkan oleh Sekaran (1992), maka barulah borang tersebut dianalisa dan kerja-kerja membuat analisis statistik dilakukan.

3.9. Kaedah Menganalisis Data

Menurut Best dan Kahn (1993), proses menganalisis data melibatkan tiga peringkat iaitu (1) penyusunan data, (2) penghuraian data dan (3) pentafsiran data. Jenis data yang digunakan dalam penyelidikan ini ialah data kuantitatif. Semua data ini dianalisis menggunakan statistik deskriptif, statistik inferensi dan peratusan.

Analisis statistik data menggunakan pakej aplikasi statistik SPSS versi 10.0. Analisis statistik yang digunakan ialah korelasi Pearson, ujian t dan analisis varian (ANOVA) sahaja. Ujian-ujian ini digunakan untuk menguji hipotesis yang dikemukakan. Analisis jumlah skor, frekuensi, min, dan sisihan piawai dilakukan bagi menunjukkan komposisi responden, ciri-ciri demografi dan skor responden terhadap pembolehubah.

Korelasi mudah Pearson digunakan untuk menguji hipotesis 3 iaitu untuk menggambarkan hubungan subskala kepimpinan transformasi dengan prestasi pekerja. Ujian t digunakan untuk menguji min dua kumpulan dalam hipotesis 4 dan hipotesis 5 manakala ANOVA digunakan untuk menunjukkan signifikan kepimpinan transformasi, tempoh perkhidmatan dan perbandingan sekolah dalam hipotesis 2, hipotesis 6 dan hipotesis 7.

Paras signifikan yang digunakan dalam penyelidikan ini ialah 0.05. Menurut Healey, penggunaan paras signifikan $p = 0.05$ adalah satu amalan biasa kepada pengkaji. Paras signifikan ini tidak terlalu ekstrem dan tidak terlalu longgar.

Untuk memastikan tahap kepimpinan transformasi yang diamalkan oleh pengetua di sekolah yang dikaji, min yang diperolehi diubahsuai kepada skala empat mata dengan menggunakan prosedur berikut:

- i. Sekolah yang memperoleh min kurang daripada 100 akan diberi nilai 1
- ii. Sekolah yang memperoleh min di antara 100 hingga 115 akan diberi nilai 2.
- iii. Sekolah yang memperoleh min di antara 116 hingga 130 akan diberi nilai 3
- iv. Sekolah yang memperoleh min melebihi 131 akan diberi nilai 4

Berasaskan skala yang telah diubahsuai di atas, maka:

- i. Nilai 1 dan 2 dikategorikan mempunyai gaya kepimpinan transformasi yang rendah.
- ii. Nilai 3 dan 4 dikategorikan mempunyai gaya kepimpinan transformasi yang tinggi.

3.10. Kesahan dan Kebolehpercayaan

Bagi menentukan kesahan dan kebolehpercayaan soalan soal selidik yang digunakan, satu penyelidikan rintis telah dilakukan. Penyelidikan ini dilakukan pada awal September 2000 di Sekolah Menengah Kebangsaan Kubor Panjang, Pendang. Selain itu, penyelidikan rintis yang dijalankan bertujuan untuk memastikan tahap pemahaman responden terhadap item-item yang dikemukakan dan untuk memastikan soalan-soalan yang dikemukakan jelas dan tepat maksudnya kerana soalan ini diterjemahkan daripada bahasa Inggeris.

Kaedah *Cronbach's Alpha* digunakan untuk menguji kebolehpercayaan soal selidik. Seramai 15 orang responden telah digunakan untuk dijadikan sampel penyelidikan rintis ini.. Cadangan serta maklum balas daripada responden di dalam penyelidikan rintis ini digunakan untuk memperbaiki item-item di dalam soal selidik penyelidikan ini. Hasil daripada penyelidikan rintis tersebut, kebolehpercayaan keseluruhan daripada soal selidik yang digunakan adalah seperti jadual di bawah.

Jadual 3.3 :

Ujian kebolehpercayaan soal seldik mengikut bacaan *Cronbach's Alpha*

Dimensi	Bacaan <i>Cronbach's Alpha</i>
Kepimpinan transformasi	0.8982
Rangsangan intelektual	0.7780
Visi	0.7890
Pertimbangan individu	0.7704
Karisma	0.8127
Prestasi pekerja	0.9118

Menurut Sekaran (1992, pp 287), kebolehpercayaan kurang daripada 0.6 dianggap lemah, kebolehpercayaan dalam lingkungan 0.7 sebagai sederhana dan kebolehpercayaan melebihi 0.8 sebagai baik. Berdasarkan jadual 3.3, didapati

kebolehpercayaan soal selidik yang digunakan ialah antara 0.7704 hingga 0.9118. Oleh itu, soal selidik tersebut boleh digunapakai untuk penyelidikan ini.

Untuk memastikan kebolehpercayaan isi kandungan soal selidik pula, penyelidik telah merujuk kepada seorang pakar (Nik Kamariah, 2000). Beliau telah mencadangkan beberapa pindaan penggunaan bahasa untuk memudahkan responden memahami isi kandungan soalan yang dikemukakan terutama soal selidik bahagian C. Setelah penyelidikan rintis dan pindaan dibuat, barulah soalan soal selidik ini digunakan untuk penyelidikan sebenar yang bermula pada pertengahan September.

BAB 4

DAPATAN PENYELIDIKAN

4.1. Pengenalan

Bab ini akan memaparkan dapatan daripada penyelidikan yang dilakukan terhadap kesan kepimpinan transformasi kepada prestasi pekerja. Sehubungan itu, bab ini akan dibahagikan kepada dua bahagian utama iaitu :

- i. Analisis deskriptif responden penyelidikan
- ii. Analisis dapatan penyelidikan

4.2. Analisis Deskriptif Responden Penyelidikan

Responden dalam penyelidikan ini ialah seramai 314 orang guru di lapan buah sekolah menengah di Padang Terap/ Pendang. Populasi guru di lapan buah sekolah yang dipilih ialah seramai 356 orang. Seramai 314 orang guru telah dipilih untuk dijadikan sampel penyelidikan ini berdasarkan jumlah yang dicadangkan oleh Sekaran (1992).

4.2.1. Analisis Deskriptif Jantina Responden

Pembahagian responden mengikut jantina dapat dilihat dalam jadual 4.1 di bawah. Seramai 150 orang responden atau 47.78 peratus adalah responden lelaki. Manakala selebihnya, iaitu seramai 164 orang responden atau 52.22 peratus adalah responden perempuan. Pemilihan jantina responden ini dilakukan secara rawak mudah.

Jadual 4.1:

Analisis Responden Mengikut Jantina

Jantina	Bilangan	Peratus
Lelaki	150	47.78
Perempuan	164	52.22
JUMLAH	314	100

4.2.2. Analisis Deskriptif Umur Responden

Analisis deskriptif umur responden dipaparkan dalam jadual 4.2 di sebelah. Berdasarkan jadual tersebut, sebahagian besar responden penyelidikan adalah responden yang berada dalam lingkungan umur di antara 35 hingga 44 tahun iaitu seramai 149 orang responden atau 47.45 peratus. Ini diikuti oleh

responden yang berada dalam lingkungan umur di antara 25 hingga 34 tahun iaitu seramai 120 orang atau 38.22 peratus. Responden penyelidikan yang berumur melebihi 45 tahun seramai 36 orang atau 11.46 peratus. Responden yang berumur kurang daripada 25 tahun merupakan jumlah responden yang paling sedikit iaitu seramai 9 orang atau 2.87 peratus daripada keseluruhan responden penyelidikan. Pemilihan peringkat umur responden ini juga dilakukan secara sampel rawak mudah.

Jadual 4.2:

Analisis Umur Responden

Umur	Bilangan	Peratus
25 tahun ke bawah	9	2.87
25 hingga 34 tahun	120	38.22
35 hingga 44 tahun	149	47.45
45 tahun ke atas	36	11.46
JUMLAH	314	100

4.2.3. Analisis Deskriptif Kelulusan Akademik Responden

Kelulusan akademik tertinggi responden pula tertera dalam jadual 4.3 di bawah

Jadual 4.3 :

Analisis Kelulusan Akademik Tertinggi Responden

Kelulusan Akademik Tertinggi	Bilangan	Peratus
Sijil Pelajaran Malaysia (SPM)	22	7.01
Sijil Tinggi Pelajaran (STP)/ Sijil Tinggi Persekolahan Malaysia (STPM)	31	9.87
Diploma	20	6.37
Sarjana Muda	235	74.84
Sarjana	6	1.91
JUMLAH	314	100

Daripada jadual 4.3 didapati sebahagian besar responden mempunyai kelulusan tertinggi di peringkat sarjana muda iaitu seramai 235 orang responden atau 74.84 peratus. Jumlah ini adalah diluar jangkaan penyelidik dan ini mungkin kejayaan daripada program pensiswazahan guru. Selebihnya, iaitu 79 orang responden atau 25.16 peratus merupakan responden yang mempunyai kelulusan

peringkat Sijil Peperiksaan Malaysia (SPM) iaitu 22 orang atau 7.01 peratus, Sijil Tinggi Persekolahan (STP) dan Sijil Tinggi Persekolahan Malaysia (STPM) iaitu 31 orang atau 9.87 peratus dan 20 orang responden atau 6.37 peratus mempunyai kelulusan peringkat diploma. Satu lagi yang boleh dianggap sebagai kejayaan Kementerian Pendidikan ialah terdapat 6 orang responden atau 1.91 peratus yang memilik ijazah sarjana dilokasi yang dikaji.

4.2.4. Analisis Deskriptif Tempoh Perkhidmatan Responden

Ditinjau dari segi tempoh perkhidmatan, didapati taburan responden lebih seimbang. Taburan ini ditunjukkan dalam jadual 4.4 di sebelah. Paling ramai responden mempunyai pengalaman di antara 6 hingga 10 tahun iaitu seramai 85 orang atau 27.07 peratus. Seterusnya, jumlah responden kedua ramai ialah responden yang mempunyai tempoh perkhidmatan di antara 11 hingga 15 tahun. Jumlah ini menyumbang seramai 76 orang responden atau 24.20 peratus. Diikuti pula responden yang mempunyai tempoh perkhidmatan melebihi 15 tahun iaitu seramai 73 orang atau 23.24 peratus. Responden yang mempunyai tempoh perkhidmatan di antara 1 hingga 5 tahun ialah seramai 55 orang atau 17.52 peratus. Manakala jumlah responden yang mempunyai tempoh perkhidmatan kurang daripada 1 tahun merupakan jumlah responden yang paling sedikit iaitu seramai 25 orang atau 7.96 peratus. Daripada jadual analisis tempoh perkhidmatan di bawah, didapati sebahagian besar guru di sekolah yang dikaji merupakan guru yang berpengalaman.

Jadual 4.4:

Analisis Tempoh Perkhidmatan Responden

Tempoh Perkhidmatan	Bilangan	Peratus
Kurang daripada 1 tahun	25	7.96
1 hingga 5 tahun	55	17.52
6 hingga 10 tahun	85	27.07
11 hingga 15 tahun	76	24.20
15 tahun ke atas	73	23.24
JUMLAH	314	100

**4.2.5. Analisis Deskriptif Prestasi Responden Dalam Sistem
Saraan Baru**

Jadual 4.5 di halaman sebelah memaparkan analisis pencapaian tertinggi responden dalam Sistem Saraan Baru (SSB). Sebagaimana yang tertera dalam jadual 4.5, SSB menawarkan lima tahap pencapaian prestasi iaitu melintang, menegak, mendatar dengan prestasi cemerlang, mendatar dengan prestasi baik, mendatar dan statik. Sebahagian besar responden mencapai tahap prestasi mendatar dengan baik iaitu seramai 122 orang responden atau 38.85 peratus. Jumlah ini diikuti oleh responden yang mencapai prestasi mendatar dengan

prestasi cemerlang iaitu seramai 79 responden atau 25.16 peratus. Jumlah responden yang mencapai prestasi menegak ialah seramai 55 orang atau 17.52 peratus. Manakala responden yang berjaya mencapai prestasi yang cemerlang di bawah SSB iaitu prestasi melintang iaitu seramai 40 orang atau 12.74 peratus. Daripada analisis yang dilakukan, tiada responden yang mencapai prestasi statik di bawah SSB. Analisis ini menunjukkan prestasi responden yang dijadikan sampel dalam penyelidikan ini sememangnya membanggakan. Sama ada prestasi yang tinggi ini mempunyai perkaitan dengan gaya kepimpinan transformasi, analisis seterusnya akan dilakukan dengan menggunakan perisian Sistem Pemprosesan Data Untuk Sains Sosial (SPSS) versi 10.0.

Jadual 4.5:

Analisis Pencapaian Prestasi Tertinggi Responden

Pencapaian Prestasi Tertinggi Dalam Sistem Saraan Baru	Bilangan	Peratus
Melintang	40	12.74
Menegak	55	17.52
Mendatar Dengan Prestasi Cemerlang	79	25.16
Mendatar Dengan Prestasi Baik	122	38.85
Mendatar	18	5.73
Statik	Tiada	0
JUMLAH	314	100

4.3. Analisis Dapatan Penyelidikan

Dalam bahagian ini, dapatan penyelidikan akan dianalisis berdasarkan hipotesis penyelidikan seperti yang telah dinyatakan di dalam bab 2. Keputusan sama ada menerima atau menolak hipotesis nul yang telah dibuat adalah berdasarkan paras signifikan. Paras signifikan yang digunakan dalam penyelidikan ini ialah 0.05. Menurut Healey, penggunaan paras signifikan $p = 0.05$ adalah satu amalan biasa kepada pengkaji. Paras signifikan ini tidak terlalu ekstrem dan tidak terlalu longgar.

4.3.1. Hipotesis Penyelidikan 1

H_{01} = Tidak terdapat pengetua yang mengamalkan gaya kepimpinan transformasi kawasan yang dikaji.

Untuk menentukan sama ada terdapat pengetua yang mengamalkan gaya kepimpinan transformasi di kawasan yang dikaji, maka analisis min dilakukan.

Berdasarkan jadual 4.6 di sebelah, analisis min menunjukkan terdapatnya gaya kepimpinan transformasi di kawasan yang dikaji. Kelapan-lapan sekolah menunjukkan min kepimpinan transformasi antara 110.2083 hingga 144.575.

Dapatan ini sekali gus menolak hipotesis nul 1 kerana tidak ada cukup bukti untuk menerima hipotesis tersebut. Bukti yang terkandung dalam jadual 4.5 menunjukkan terdapat min untuk kepimpinan transformasi di semua sekolah yang dikaji. Dengan itu terdapat gaya kepimpinan transformasi di sekolah yang dikaji.

Jadual 4.6:

Analisis Min Kepimpinan Transformasi Mengikut Sekolah

Sekolah	Min Kepimpinan Transformasi	Nilai Markat
SMK Syed Ibrahim	118.9792	3
SMK Air Putih	119.3600	3
SMK Lubok Merbau	144.5750	4
SMK Pendang	141.4915	4
SMK Sungai Tiang	110.2083	2
SMK Tanah Merah	136.4706	4
SMK Tokai	144.0000	4
SMK Bukit Jenun	139.5556	4

Untuk memastikan tahap kepimpinan transformasi yang diamalkan oleh pengetua di sekolah yang dikaji, min yang diperoleh diubahsuai kepada skala empat mata dengan menggunakan prosedur yang telah dijelaskan dalam bab 3. Nilai yang diperoleh dipaparkan melalui jadual 4.7 di sebelah.

Nilai markat yang diperoleh oleh setiap sekolah dipaparkan melalui ruang 3, dalam jadual 4.6 di atas iaitu ruang nilai markat. Tahap gaya kepimpinan transformasi yang diamalkan oleh setiap pengetua yang dikaji dapat dilihat dengan lebih jelas melalui jadual 4.7 di bawah.

Jadual 4.7:

Tahap Gaya Kepimpinan Transformasi Pengetua

Tahap Gaya Kepimpinan Transformasi		Min Kepimpinan Transformasi	Nama Sekolah
Tinggi	4	144.5750	SMK Lubok Merbau
		144.000	SMK Tokai
		141.4915	SMK Pendang
		139.5556	SMK Bukit Jenun
		136.4706	SMK Tanah Merah
	3	119.3600	SMK Air Putih Dalam
		118.9792	SMK. Syed Ibrahim
		110.2083	SMK. Sungai Tiang
Rendah	1	Tiada	Tiada

Analisis yang dilakukan mendapati terdapat tujuh buah sekolah yang dikategorikan mempunyai gaya kepimpinan transformasi yang tinggi, dan sebuah sekolah dikategorikan mempunyai gaya kepimpinan transformasi yang rendah. Berdasarkan jadual 4.7, tujuh buah sekolah yang mempunyai tahap gaya

kepimpinan transformasi yang tinggi ialah (1) SMK Lubok Merbau, (2) SMK Tokai, (3) SMK Pendang, (4) dan SMK Bukit Jenun, (5) SMK Tanah Merah (6) SMK Air Putih Dalam dan (7) SMK. Syed Ibrahim. Sebuah sekolah mempunyai tahap gaya kepemimpinan transformasi yang rendah iaitu SMK. Sungai Tiang

4.3.2. Hipotesis Penyelidikan 2

H_{02} = Kepimpinan transformasi tidak mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi pekerja.

Untuk menguji sama ada terdapat hubungan yang positif antara kepimpinan transformasi dengan prestasi pekerja, analisis varian sehala (ANOVA) digunakan. Jika didapati paras p lebih kecil daripada 0.05, maka hipotesis nul akan diterima dan begitulah sebaliknya.

Jadual 4.8

Analisis Varian Sehala (ANOVA) Prestasi Pekerja Dengan Kepimpinan Transformasi

Sumber	SS	MS	F	P
Antara kumpulan	31776.382	378.290	1.677	.132
Di dalam kumpulan	51440.953	225.618		
Total	83217.335			

Berdasarkan hasil analisis dalam jadual 4.8 di sebelah, keputusan menunjukkan nilai $F = 1.677$ dan nilai $p = 0.132$. Sebagaimana yang telah dijelaskan, disebabkan nilai p lebih besar daripada 0.05, maka bermakna tidak ada cukup bukti untuk menerima hipotesis nul. Keputusan ini sekaligus menjelaskan bahawa kepimpinan transformasi mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi pekerja di lokasi yang dikaji.

4.3.3. Hipotesis Penyelidikan 3 :

H_{03} = Subskala kepimpinan transformasi tidak mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi pekerja

Bagi menjelaskan sama ada subskala kepimpinan transformasi iaitu karisma, pertimbangan individu, rangsangan intelek dan visi pemimpin mempunyai hubungan dengan prestasi pekerja, analisis korelasi Pearson digunakan.

Untuk mengintegrasikan menilai kekuatan perkaitan antara subskala kepimpinan transformasi dengan prestasi pekerja, peraturan *Guilford's Rule of Thumbs* yang dibina oleh Guilford dan Frunchler pada 1973 digunakan. Jadual 4.9 di sebelah menjelaskan hubungan tersebut.

Jadual 4.9:

Peraturan Guilford

Nilai yang diperoleh	Tafsiran
Kurang daripada 0.2	Perkaitan yang sangat sedikit
0.2 hingga 0.4	Korelasi yang rendah /Perkaitan yang kecil
0.41 hingga 0.7	Korelasi yang sederhana/Perkaitan yang memadai
0.71 hingga 0.9	Korelasi yang tinggi /Perkaitan yang tinggi
Lebih daripada 0.91	Korelasi yang sangat tinggi/Perkaitan yang sangat tinggi

Dapatan daripada analisis korelasi Pearson untuk membuktikan sama ada terdapat hubungan antara subskala kepimpinan transformasi dengan prestasi pekerja dipaparkan dalam jadual 4.10 di sebelah

Berdasarkan dapatan penyelidikan dalam jadual 4.10 di sebelah, didapati semua subskala kepimpinan transformasi mempunyai nilai antara 0.702 hingga 0.910. Nilai ini menunjukkan terdapat hubungan antara subskala kepimpinan transformasi dengan prestasi pekerja. Bukti yang diperoleh dalam jadual 4.10, sekali gus menjelaskan bahawa terdapat cukup bukti untuk menolak hipotesis nul. Ini bermakna memang terdapat hubungan antara subskala kepimpinan transformasi dengan prestasi pekerja.

Jadual 4.10:

Ujian Korelasi Pearson di antara Subskala Kepimpinan Transformasi Dengan Prestasi Pekerja

	Prestasi	Karisma	Pertimbangan individu	Rangsangan Intelek	Visi
Prestasi	1.000				
Karisma	.910	1.000			
Pertimbangan individu	.832	.793	1.000		
Rangsangan Intelek	.756	.721	.690	1.000	
Visi	.702	.644	.547	.764	1.000

Analisis kekuatan hubungan pula menunjukkan:

- i. Karisma pengetua mempunyai korelasi yang sangat tinggi (0.910) dengan prestasi pekerja.
- ii. Pertimbangan individu dan rangsangan intelek pengetua mempunyai korelasi yang tinggi (0.832 dan 0.756) dengan prestasi pekerja.
- iii. Visi pengetua mempunyai korelasi yang sederhana (0.702) dengan prestasi pekerja.

4.3.4. Hipotesis Penyelidikan 4 :

H_{04} = Tidak terdapat perbezaan antara kepimpinan transformasi dengan prestasi pekerja berdasarkan faktor jantina.

Bagi menguji hipotesis di atas, maka ujian t digunakan untuk membuktikan sama ada terdapat hubungan antara faktor jantina dengan penerimaan terhadap kepimpinan transformasi. Sekiranya didapati nilai p kurang daripada 0.05, maka hipotesis nul akan diterima dan begitulah sebaliknya.

Dapatan daripada ujian t yang dilakukan ke atas faktor jantina dengan kepimpinan transformasi dipaparkan dalam jadual 4.11 di bawah.

Jadual 4.11:

Ujian t Hubungan antara Kepimpinan Transformasi Dengan Prestasi Pekerja
Berdasarkan Faktor Jantina

Faktor	N	Min	Sisishan Piawai	t	P
Guru lelaki	150	47.5435	7.6552	7.076	.016
Guru perempuan	164	46.6882	6.8635		

Jadual 4.11 menunjukkan min guru lelaki ialah 47.5435 manakala min guru perempuan ialah 46.6882 manakala nilai t yang diperolehi ialah 7.076 dan nilai p ialah 0.196. Berdasarkan bukti di atas, didapati nilai $p = 0.016$ lebih kecil daripada paras signifikan yang ditetapkan iaitu 0.05 dan sekaligus menjelaskan tidak terdapat cukup bukti untuk menolak hipotesis nul. Ini bermakna tidak terdapat perbezaan prestasi berdasarkan faktor jantina dengan penerimaan terhadap kepimpinan transformasi. Guru lelaki dan guru perempuan mempunyai penerimaan yang sama terhadap kepimpinan transformasi pengetua dan mempunyai kesan yang sama terhadap prestasi guru.

4.3.5. Hipotesis Penyelidikan 5 :

H_{05} = Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan transformasi dengan prestasi pekerja berdasarkan tahap akademik tertinggi

Hipotesis di atas akan diuji dengan menggunakan ujian t . Jika didapati nilai p kurang daripada 0.05 maka hipotesis nul akan diterima.

Berdasarkan ujian t dua penghujung yang dilakukan dalam jadual 4.12 di sebelah, didapati nilai p bagi semua tahap akademik responden berada antara 0.096 hingga 0.173. Nilai p bagi prestasi responden yang berkelulusan SPM ialah 0.098, STPM /STP ialah 0.124, Diploma ialah 0.096, Sarjana Muda ialah 0.173

dan sarjana ialah 0.115. Berdasarkan dapatan di atas, tidak ada cukup bukti untuk menerima hipotesis nul. Dapatan ini sekaligus menjelaskan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepimpinan transformasi dengan prestasi pekerja berdasarkan tahap akademik.

Jadual 4.12:

Ujian t Hubungan Antara Kepimpinan Transformasi Dengan Prestasi Pekerja Berdasarkan Tahap Akademik Responden

Kelulusan	N	Min	Sisihan Piawai	t	Sig. (2-tailed)
SPM	22	47.0000	7.3969	24.609	.098
STPM/STP	31	45.5238	6.6228	31.500	.124
Diploma	20	46.2727	6.8861	22.287	.096
Sarjana Muda	235	47.4179	7.5596	72.610	.173
Sarjana	6	48.0000	6.4807	14.813	.115

Untuk menentukan tahap hubungan antara kepimpinan transformasi dengan prestasi pekerja mengikut tahap pencapaian akademik tertinggi, maka ujian korelasi Pearson digunakan.

Jadual 4.13 di sebelah menunjukkan tahap hubungan antara kepimpinan transformasi dengan tahap pencapaian akademik tertinggi. Didapati pekerja berkelulusan SPM mempunyai hubungan yang paling tinggi iaitu 0.995, diikuti

dengan pekerja berkelulusan sarjana sebanyak 0.986, pekerja berkelulusan sarjana muda sebanyak 0.836, pekerja berkelulusan STP/STPM sebanyak 0.584. Hubungan di antara pekerja berkelulusan diploma paling rendah iaitu 0.106.

Jadual 4.13 :

Ujian Korelasi Pearson Hubungan Antara Kepimpinan Transformasi Dengan Prestasi Pekerja Berdasarkan Tahap Akademik

	K.Transformasi	SPM	STP/STPM	Diploma	Sarjana Muda	Sarjana
K.Transformasi	1.000					
SPM	.995	1.000				
STP/STPM	.584	.660	1.000			
Diploma	.106	.071	.403	1.000		
Sarjana Muda	.836	.799	.333	.222	1.000	
Sarjana	.986	.982	.617	.053	.895	1.000

4.3.6. Hipotesis Penyelidikan 6 :

H_{06} = Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasi dengan prestasi pekerja berdasarkan tempoh perkhidmatan

Hipotesis ke 6 akan diuji dengan menggunakan ujian analisis varian sehala (ANOVA). Jika didapati nilai p lebih kecil daripada 0.05 maka hipotesis nul akan diterima.

Jadual 4.14:

Analisis Varian Sehala (ANOVA) Antara Kepimpinan Transformasi Dengan Prestasi Pekerja Berdasarkan Tempoh Perkhidmatan

Sumber	SS	MS	F	P
Di antara kumpulan	1995.807	399.161	3.478	.012
Di dalam kumpulan	459.093	114.773		
JUMLAH	2454.900			

Berdasarkan jadual 4.14 di atas, keputusan menunjukkan nilai F ialah 3.478 dan nilai p ialah 0.012. Ini bermakna data yang diperoleh menunjukkan nilai $p = 0.012$ lebih kecil daripada paras signifikan 0.05. Oleh itu tidak terdapat cukup bukti untuk menolak hipotesis nul dan sekali gus membuktikan bahawa tidak terdapat perbezaan antara kepemimpinan transformasi dengan tempoh perkhidmatan

pekerja berdasarkan tempoh perkhidmatan. Oleh itu, tempoh perkhidmatan pekerja tidak mempunyai perbezaan kesan terhadap penerimaan kepada kepimpinan transformasi.

4.3.7. Hipotesis Penyelidikan 7 :

H_{07} = Adakah terdapat perbezaan yang signifikan antara kesan

kepimpinan transformasi dengan prestasi pekerja di antara sekolah gred A dengan sekolah gred B.

Ujian analisis varian sehala (ANOVA) digunakan untuk menguji hipotesis 7 di atas. Sekiranya didapati nilai p lebih kecil daripada 0.05 maka hipotesis nul akan diterima.

Jadual 4.15:

Analisis Varian Sehala (ANOVA) Perbezaan Kesan Kepimpinan Transformasi Kepada Prestasi Pekerja di antara Sekolah Gred A dengan Sekolah Gred B

Sumber	SS	MS	F	P
Di antara kumpulan	687.866	343.933	.644	.027
Di dalam kumpulan	62530.501	534.449		
Jumlah	63218.367			

Dapatan perbandingan kesan kepimpinan transformasi kepada prestasi pekerja di antara Sekolah Gred A dengan Sekolah Gred B dipaparkan dalam jadual 4.15 di atas. Berdasarkan jadual tersebut, keputusan menunjukkan nilai F ialah 0.644 dan nilai p ialah 0.027. Didapati nilai $p = 0.027$ lebih kecil daripada paras signifikan iaitu $p = 0.05$. Sebagaimana yang telah dijelaskan, apabila didapati nilai p lebih kecil daripada 0.05 maka hipotesis nul akan diterima. Ini bermakna tidak ada cukup bukti untuk menolak hipotesis nul dan sekali gus menerangkan tidak terdapat perbezaan kesan kepimpinan transformasi kepada prestasi pekerja di antara Sekolah Gred A dengan Sekolah Gred B

Dapatan ini juga dapat menjelaskan bahawa kepimpinan transformasi merupakan gaya kepimpinan yang universal dan boleh dipraktikkan sama ada di sekolah gred A atau sekolah gred B.

BAB 5

PERBINCANGAN, KESIMPULAN DAN CADANGAN

5.1. Pendahuluan

Bab ini akan memaparkan perbincangan serta kesimpulan daripada dapatan penyelidikan dan cadangan daripada penyelidikan ini. Sehubungan itu, bab ini akan dibahagikan kepada tiga bahagian iaitu:

- i. Perbincangan dapatan penyelidikan
- ii. Kesimpulan dapatan penyelidikan
- iii. Cadangan

5.2. Perbincangan Dapatan Penyelidikan

Dapatan daripada penyelidikan ini menunjukkan bahawa gaya kepimpinan transformasi memang telah diamalkan dalam bidang pendidikan. Ini dibuktikan apabila kesemua lapan orang pengetua yang dikaji mengamalkan gaya kepimpinan transformasi. Tujuh orang daripadanya mengamalkan gaya kepimpinan transformasi pada paras tinggi. Dapatan ini selari dengan hasil penyelidikan yang telah dibuat oleh Kirby, Paradise dan King (1992). Kepimpinan

transformasi bukanlah satu fenomena yang tidak dapat dijelaskan dan sememangnya terdapat dalam bidang pendidikan

Oleh itu gaya kepimpinan transformasi bukanlah satu gaya yang diamalkan oleh pengetua tertentu sahaja atau pengetua di sekolah-sekolah di barat. Begitu banyak penyelidikan tentang kepimpinan transformasi di barat dan kurangnya penyelidikan tentang kepimpinan transformasi di Malaysia seolah-olah menunjukkan gaya kepimpinan ini hanya dimiliki oleh pengetua di barat dan segelintir pengetua di Malaysia. Hasil daripada penyelidikan ini dapat menolak kekeliruan tersebut. Bass (1985) menjelaskan kepimpinan taransformasi adalah satu gaya kepimpinan yang biasa dan luar biasa. Gaya kepimpinan ini dianggap satu gaya yang biasa kerana semua pemimpin boleh mengamalkan gaya kepimpinan ini

Seramai tujuh orang pengetua yang dikaji menunjukkan gaya kepimpinan transformasi yang tinggi. Cuma terdapat seorang pengetua menunjukkan gaya kepimpinan transformasi yang rendah. Leithwood (et al, 1996) menjelaskan, pengetua yang mengamalkan gaya kepimpinan transformasi yang tinggi sepatutnya dapat meningkatkan prestasi pekerja. Berdasarkan dapatan yang diperoleh membuktikan sememangnya pengetua yang mengamalkan gaya kepimpinan transformasi yang tinggi dapat meningkatkan prestasi pekerja. Tahap gaya kepimpinan transformasi yang rendah di sebuah sekolah yang dikaji mungkin ada kaitannya dengan tempoh perkhidmatan pengetua tersebut di sekolah

berkenaan. Berdasarkan tindak balas daripada soalan soal selidik yang dikemukakan, pengetua berkenaan baru berkhidmat di sekolah berkenaan kurang daripada satu tahun. Tempoh perkhidmatan yang singkat ini mungkin belum memberi ruang yang secukupnya kepada pengetua berkenaan untuk menunjukkan gaya kepimpinan yang bercirikan kepimpinan transformasi yang tinggi. Bass(1985) menjelaskan, proses untuk menunjukkan karisma dan rangsangan intelektual merupakan satu proses yang memerlukan masa yang panjang. Karisma berkaitan dengan penghormatan pekerja terhadap pemimpin hasil daripada tindakan yang dilakukan oleh pemimpin berkenaan. Pemimpin menjadi *role model* kepada pekerjanya (Bass, 1985). Proses untuk mempamirkan karisma ini tidak boleh dilakukan dalam masa yang singkat kerana ia berkaitan dengan amalan dan tindakan pemimpin secara berterusan. Lebih-lebih lagi pengetua yang berkenaan tinggal 47 kilometer lokasi sekolah. Oleh itu ruang untuk interaksi pekerja – pemimpin di luar waktu persekolahan amat terhad. Ini menyebabkan pekerja kurang menyaksikan tingkah laku pengetua yang dapat membantu meningkatkan persepsi pekerja terhadap pengetua.

Satu dapatan yang penting daripada penyelidikan ini ialah kejayaan kepimpinan transformasi untuk meningkatkan prestasi pekerja. Floyd (1999) juga menjelaskan sokongan pengetua merupakan faktor penting dalam meningkatkan prestasi sekolah. Walaupun Bass (1985) menjelaskan bahawa kepimpinan transformasi merupakan satu gaya kepimpinan yang luar biasa kerana tidak semua pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan ini berjaya tetapi dapatan daripada

penyelidikan ini menunjukkan semua pengetua yang dikaji berjaya meningkatkan prestasi pekerjaannya melalui kepimpinan transformasi. Dapatan ini mengukuhkan lagi hasil penyelidikan Leithwood (1993) bahawa kepimpinan transformasi dapat menggalakkan perkembangan kecekapan guru dan meningkatkan kesediaan pekerja untuk bekerja dengan lebih baik (Leithwood et al, 1996). Penyelidikan yang dilakukan oleh Philbin (1997) di Indiana juga menunjukkan kepimpinan transformasi telah mendorong guru melakukan kerja-kerja diluar jangkaan untuk sekolah. Selain itu, penyelidikan ini memperkukuhkan hasil penyelidikan yang dilakukan oleh Keller (1991) di kawasan projek penyelidikan di mana kepimpinan transformasi telah berjaya meningkatkan produktiviti pekerja di kawasan projek pembinaan.

Penyelidikan ini juga membuktikan bahawa subskala kepimpinan transformasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi pekerja. Keempat-empat dimensi kepimpinan transformasi yang digunakan di dalam penyelidikan ini iaitu karisma pemimpin, pertimbangan individu, rangsangan intelek dan visi pemimpin adalah pendorong yang baik untuk meningkatkan prestasi pekerja.

Dapatan penyelidikan ini menjelaskan karisma pemimpin merupakan dimensi kepimpinan transformasi yang paling kuat mempengaruhi pekerja untuk meningkatkan prestasi mereka. Melalui karisma yang ada pada pengetua yang dikaji telah dapat menghasilkan kepercayaan pekerja dan memberi semangat

kepada pekerja untuk meningkatkan prestasi. Kepercayaan pekerja terhadap karisma pengetua yang dikaji seterusnya menghasilkan kebanggaan pekerja terhadap peribadi pengetua dan meningkatkan penghormatan pekerja terhadap pengetua. Apabila proses ini berjaya diterapkan, maka pekerja melakukan kerja tanpa ada sebarang paksaan. Proses inilah yang telah menjadikan prestasi pekerja meningkat di lokasi yang dikaji yang dicetuskan oleh karisma pengetua. Penyelidikan Chadwick (1999) juga menjelaskan bahawa karisma merupakan peramal yang paling baik untuk meningkatkan keberkesanan guru. Dapatan ini juga selaras dengan hasil penyelidikan yang dibuat oleh Kirby, Paradise dan King (1992) terhadap kepimpinan transformasi yang mendapati karisma pemimpin merupakan faktor paling berkesan dalam meningkat keberkesanan organisasi.

Dapatan penyelidikan ini juga menjelaskan pertimbangan individu pengetua juga penting dalam usaha untuk meningkatkan prestasi pekerja. Hubungan rapat pengetua dengan pekerja memberi peluang kepada pengetua mengetahui kekuatan dan kelemahan setiap pekerja dan seterusnya menggunakan kekuatan pekerja ke arah meningkatkan pencapaian pekerja (Bass, 1985).

Visi pemimpin didapati merupakan subskala kepimpinan transformasi yang paling kurang memberi rangsangan kepada prestasi pekerja di lokasi yang dikaji. Walau bagaimanapun hubungan di antara kepimpinan transformasi dengan prestasi masih tergolong dalam korelasi yang sederhana mengukit peraturan Guilford. Ini bermakna pengetua yang dikaji masih dapat menghasilkan visi dan

mengkomunikasikan visi tersebut kepada pekerjanya, Dapatan ini selari dengan dapatan daripada kajian Ames-DeBraux di Sekolah Asas Bowling Park. Jensen (1995) juga menyokong dapatan ini melalui kajiannya bahawa visi pengetua merupakan pembolehkan kepimpinan transformasi yang dapat mempengaruhi iklim sekolah.

Kepimpinan transformasi juga dapat dibuktikan sebagai satu corak kepimpinan yang adil. Penyelidikan membuktikan bahawa tidak terdapat perbezaan dari segi jantina terhadap penerimaan kepimpinan transformasi dengan prestasi. Setakat ini masih kurang penyelidikan hubungan antara kepimpinan transformasi dengan jantina. Oleh itu dapatan ini dianggap satu dapatan yang menarik untuk menjelaskan hubungan antara kepimpinan transformasi dengan prestasi pekerja. Pengetua dapat memberi layanan dan perhatian yang sama kepada semua guru tanpa membezakan jantina pekerja. Ini bercanggah dengan pendapat yang mengatakan bahawa pengetua memberi perhatian yang lebih kepada pekerja perempuan..

Dapatan penyelidikan ini juga menjelaskan tahap pencapaian akademik mempunyai pengaruh terhadap penerimaan kepimpinan transformasi. Pekerja yang berkelulusan SPM menunjukkan hubungan yang paling kuat dengan kepimpinan transformasi. Ini diikuti dengan pekerja berkelulusan sarjana, pekerja berkelulusan sarjana muda, pekerja berkelulusan STP/STPM dan akhir sekali pekerja berkelulusan diploma. Pekerja berkelulusan SPM mempunyai hubungan yang

paling kuat dengan kepemimpinan transformasi mungkin disebabkan kebanyakan bimbingan daripada pengetua memang amat diperlukan. Secara psikologi, perhatian dan hubungan dengan pengetua dianggap sangat penting bagi memberi keyakinan yang lebih kepada mereka. Manakala pekerja yang mempunyai kelulusan diploma mempunyai hubungan yang paling rendah dengan kepemimpinan transformasi. Ini mungkin disebabkan kebanyakan daripada pekerja berkelulusan diploma adalah guru mata pelajaran sains. Kebanyakan masa bekerja mereka dihabiskan untuk membuat persediaan ujikaji di makmal. Oleh itu, peluang untuk mereka berinteraksi dengan pengetua lebih terhad jika dibandingkan dengan guru lain. Kurangnya interaksi ini menjadikan kesan kepemimpinan transformasi kepada mereka rendah.

Prestasi pekerja mengikut tempoh perkhidmatan menunjukkan tidak terdapat hubungan yang signifikan. Ini bermakna penerimaan pekerja baru dengan pekerja lama terhadap kepemimpinan transformasi adalah sama. Dapatan ini dapat dihubungkan dengan penjelasan daripada penyelidikan yang dibuat oleh Brown (1994). Beliau menjelaskan, pengetua selaku pemimpin di sekolah tidak seperti pemimpin di sektor lain. Pengetua akan melakukan tugas bersama-sama guru seperti merancang, melaksana dan menilai. Oleh itu, pengetua akan bekerjasama dengan semua pekerja tidak kira sama ada pekerja tersebut merupakan pekerja baru ataupun pekerja yang sudah lama berkhidmat. Selain itu, pengetua yang berkesan merupakan pengetua yang memberi bimbingan kepada pekerja yang memerlukan bimbingan. (Ames-DeBeraux, 1999). Oleh itu faktor tempoh

perkhidmatan tidak seharusnya dijadikan alasan dalam memberi bimbingan kepada pekerja.

Seterusnya dapatan penyelidikan ini menunjukkan tidak terdapat perbezaan penerimaan terhadap kepimpinan transformasi antara sekolah gred A dengan sekolah gred B. Dapatan ini memperkukuhkan lagi teori kepimpinan transformasi Bass (1985) iaitu kepimpinan transformasi merupakan kepimpinan yang biasa. Groves (1996) juga menjelaskan bahawa kepimpinan transformasi adalah proses yang boleh dipelajari. Ini bermakna, tidak kira sama ada pengetua itu dari sekolah gred A atau dari sekolah gred B, mereka tetap berpeluang mempelajari gaya kepimpinan transformasi dan mempraktikkannya. Chrichello (1997) mendapati gaya kepimpinan yang paling digemari oleh pengetua di 'Sekolah Bintang' di New Jersey mempunyai ciri-ciri kepimpinan transformasi. Ini menunjukkan bahawa kepimpinan transformasi bukanlah milik sesetengah golongan sahaja. Teori ini lebih bersifat universal. Aspek yang lebih penting ialah kesediaan pengetua mengubah gaya kepimpinan mereka daripada gaya kepimpinan tradisional kepada gaya kepimpinan yang lebih diterima oleh pekerja iaitu gaya kepimpinan transformasi. Jika mereka bersedia mengubah gaya kepimpinan mereka kepada gaya kepimpinan transformasi, maka gaya kepimpinan ini akan menjadi milik mereka.

5.3.Kesimpulan Daripada Dapatan Penyelidikan.

Berdasarkan dapatan yang diperoleh daripada penyelidikan ini, semua soalan penyelidikan dan objektif penyelidikan telah berjaya dicapai Kesimpulan yang diperoleh ialah:

Pertama:Analisis min kepimpinan transformasi telah menolak hipotesis nul.

Kepimpinan transformasi memang terdapat di lapan buah sekolah yang dikaji. Tujuh buah sekolah mencatatkan gaya kepimpinan transformasi yang tinggi manakala sebuah sekolah mencatatkan gaya kepimpinan transformasi yang rendah. Ini bermakna tujuh orang pengetua yang dikaji mengamalkan gaya kepimpinan transformasi yang tinggi dan seorang pengetua mengamalkan gaya kepimpinan transformasi yang rendah.

Kedua: Berdasarkan analisis varian sehala (ANOVA), hipotesis nul yang diuji telah ditolak. Oleh itu kepimpinan transformasi telah berjaya meningkatkan prestasi pekerja di lapan buah sekolah yang dikaji.

Ketiga: Analisis korelasi mudah Pearson menunjukkan keempat-empat subskala kepimpinan transformasi mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi pekerja. Analisis ini sekaligus telah menolak hipotesis nul ketiga. Karisma pemimpin merupakan pembolehubah yang

paling kuat mempengaruhi prestasi pekerja, diikuti dengan pertimbangan individu, rangsangan intelek dan visi pemimpin.

Keempat: Dapatan daripada ujian t ke atas prestasi pekerja berdasarkan faktor jantina dengan kepimpinan transformasi menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan. Kepimpinan transformasi tidak memberi kesan yang berbeza kepada prestasi pekerja lelaki dengan prestasi pekerja perempuan. Dapatan ini telah menerima hipotesis nul yang diuji.

Kelima: Kepimpinan transformasi juga tidak mempunyai kesan yang berbeza kepada prestasi pekerja berdasarkan tempoh perkhidmatan. Ujian t yang dilakukan gagal menolak hipotesis nul yang diuji dan menjelaskan prestasi berdasarkan tempoh perkhidmatan pekerja tidak berbeza di bawah pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan transformasi.

Keenam: Analisis varian sehala (ANOVA) telah menolak hipotesis nul dan sekaligus menjelaskan kepimpinan transformasi memberi kesan yang berbeza kepada prestasi pekerja berdasarkan tahap akademik. Analisis korelasi mudah Pearson pula menjelaskan kepimpinan transformasi paling kuat memberi kesan kepada prestasi pekerja yang berkelulusan SPM. Diikuti dengan pekerja yang berkelulusan sarjana, pekerja yang berkelulusan sarjana muda, pekerja yang berkelulusan STP/STPM dan akhirnya pekerja yang berkelulusan diploma.

Ketujuh : Analisis varian sehalah (ANOVA) sekali lagi gagal menolak hipotesis yang diuji. Dapatan menjelaskan kepimpinan transformasi tidak memberi kesan yang berbeza kepada prestasi pekerja di sekolah gred A dengan prestasi pekerja di sekolah gred B.

5.4. Cadangan.

Kajian ini telah mengenalpasti beberapa dapatan. Oleh itu dalam bahagian ini penyelidik akan mengemukakan beberapa cadangan berdasarkan dua aspek iaitu cadangan yang berkaitan dengan dapatan penyeldidikan ini dan cadangan untuk penyelidikan selanjutnya.

5.4.1. Cadangan Berdasarkan Dapatan Penyelidikan

Berdasarkan penyelidikan ini, penyelidik mengemukakan beberapa cadangan. Pertama, berdasarkan penyelidikan ini, terdapat perbezaan yang ketara dari segi hubungan kepimpinan transformasi dengan prestasi pekerja berdasarkan tahap pencapaian akademik. Oleh itu dicadangkan kajian seterusnya dilakukan dalam bidang ini kerana ia mempunyai perkaitan dengan hubungan antara guru dengan pengetua. Di samping itu tahap akademik guru mempunyai hubungan dengan mata pelajaran yang diajar.

Kedua, penyelidik mencadangkan penyelidikan ini diperluaskan kepada

kajian mengenai kepemimpinan transformasi di sekolah bandar dan sekolah luar bandar serta sekolah 'elite' dengan sekolah harian. Penyelidikan ini mungkin dapat menjelaskan lagi bagaimana sekolah bandar dan sekolah 'elite' lebih mempunyai tarikan di kalangan guru. Selain daripada faktor lokasi, mungkin tarikan ini mempunyai perkaitan dengan gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pengetua di sekolah berkenaan.

Ketiga, penyelidikan ini telah dapat membuktikan bahawa kepemimpinan transformasi dapat meningkatkan prestasi guru di Padang Terap/Pendang. Oleh itu dicadangkan penyelidikan yang sama dilakukan di lokasi yang lain memandangkan penyelidikan mengenai hubungan kepemimpinan transformasi dengan prestasi pekerja masih kurang dilakukan di Malaysia.

Keempat, dapatan penyelidikan ini juga menunjukkan terdapatnya gaya kepemimpinan transformasi di kalangan pengetua tetapi sejauh manakah pengetua sedar bahawa mereka telah mengamalkan gaya kepemimpinan transformasi, masih kabur. Oleh itu dicadangkan penyelidikan dibuat untuk menilai sejauh mana pengetua sedar bahawa mereka sudah mengamalkan gaya kepemimpinan transformasi.

Kelima, dicadangkan juga supaya jabatan pendidikan negeri dan Institut Aminuddin Baki yang mengendalikan latihan untuk bakal pengetua memberi pendedahan kepada bakal pengetua mengenai gaya kepemimpinan transformasi ini.

Pendedahan ini penting supaya mereka dapat mengamalkan gaya kepimpinan ini dengan lebih berkesan dalam kepimpinan mereka.

5.4.2. Cadangan Untuk Penyelidikan Seterusnya

Berhubung dengan cadangan untuk penyelidikan seterusnya, penyelidik mengemukakan beberapa cadangan.

Pertama, satu penyelidikan perlu dilakukan untuk menghasilkan satu model kepimpinan transformasi dalam bidang pendidikan di Malaysia. Model yang digunakan ini adalah model dari barat yang mungkin perlu pengubahsuaian untuk dipraktikkan dengan lebih berkesan di Malaysia.

Kedua, dicadangkan penyelidikan dilakukan untuk mengkaji mengenai persepsi pengetua-pengetua mengenai kepimpinan transformasi dan pengalaman mereka dalam mengamalkan gaya kepimpinan transformasi ini.

5.5. Rumusan

Penyelidikan ini telah berjaya menjawab semua soalan penyelidikan dan objektif penyelidikan yang dikemukakan. Sebanyak tujuh objektif dan tujuh soalan penyelidikan telah diuji dan dibuktikan melalui data yang diperoleh.

Penyelidikan ini juga telah berjaya menjawab permasalahan yang timbul berkaitan dengan prestasi pekerja. Rumusan penting daripada penyelidikan ini ialah kepimpinan transformasi telah berjaya meningkatkan prestasi pekerja di lokasi yang dikaji. Hasil penyelidikan ini boleh dijadikan sebagai panduan untuk melatih bakal pemimpin atau pemimpin yang sedia ada bagi mendorong pekerja-pekerja mencapai prestasi yang tinggi. Hasil penyelidikan ini juga dapat dijadikan sebagai alternatif kepada pemilihan bakal pengetua yang akan mengikuti kursus-kursus kepengetuaan. Semoga prestasi organisasi pendidikan akan disegani dan dihormati oleh organisasi lain melalui kepimpinan transformasi.

Bibliografi

- Ab. Aziz Yusuf. (1999). Penilaian prestasi: Konsep dan pelaksanaan. Sintok. Penerbit Universiti Utara Malaysia.
- Abrams, Eric. R. (1998). Perceptions of succesful elementary school principals of effective school leadership practices: A potrait of school leadership.(Tesis EdD, The University of Arizona, Okt. 1998). Dissertation Abstract International. p.1013. A 59/04.
- Adair, J. (1993). Effective leadership: A self development manual. England. Gower Publishing Ltd.
- Adam, John. D. (1986). Transforming leadership: From vision to results. Virginia. Miles River Press.
- Ames-DeBraux, Cora. Lee. (1999). Leadership characteristics and style of one successful leader in a low-income elementary school. (Disertasi PhD, Regent University, Julai 1991). Dissertation Abstract International. p.45. A 60/04.
- Anderson, Terry. D. (1992). Transforming leadership: New skills for extraordinary future. USA Human Resource Development.
- Alkherb, Hamad Abdul Aziz. (1996). The relationship between principals length of administrative experience and organizational leadership behavior in elementary school in Saudi Arabia. (Tesis Sarjana Muda Pendidikan, Western Michigan University, Sept. 1996). Dissertation Abstract International. p.933. A 57/03.
- Azizan Nayan. (1996). Stail pengurusan pengetua memberi kean kepada suasana kerja: Satu kajian kes di sekolah menengah di Pahang. (Tesis MSc, Universiti Utara Malaysia). Tidak diterbitkan.
- Bailey, Joseph. Frederick. (1995). Empowering principal behavior: The examination of one successful principal: A case study. (Tesis EdD, University of Illinois, Mac 1996). Dissertation Abstract International. p. 3380. A 56/09.
- Bass, Bernard. M. (1985). Leadership and performance beyond epectations. London. Macmillian Publishers.
- Bass, Bernard. M. dan Hater, John. J. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. Journal of Applied Psychology. 73 (4). pp. 695-702.
- Bass, B.M. dan Stodgill, (1990), Handbook of leadership: theory, research & managerial applications. (3th ed). Collier MacMillian, London.

- Bass, B.M. dan Avolio, B.J., (1994), Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publication, London.
- Bass, B.M., Avolio, B.J. dan Goodheim, L. (1987). Biography and the assessment of transformational leadership at the world-class level. Journal of Management. 13 (1). pp . 7-19.
- Basu, Raja. (1991). An empirical examination of leader-member exchange and transformational leadership as predictors of innovative behavior. (Disertasi PhD, Purdue University, Feb. 1995). Dissertation Abstract International. p. 2980.A 52/08.
- Bennis, W. G. (1984). The four competencies of leadership. Training and Development Journal. 38 (8).pp.14.19.
- Bennis, W. G. (1989). On becoming a leader. USA. Addison Wesley.
- Best, W. J. dan Khan, J, V. (1993). Research in Education (7th ed). Boston. Allyn dan Mason.
- Blake, Robert. R. dan Mouton, J. S. (1964). The managerial grid. Houston. Gulf Publishing Co
- Blumberg, A dan Greenfield, W. (1980). The effective principal perspective on school leadership. Boston. Allyn and Bacon.
- Brockelman, Andrew. Allison. (1999). The study of the relationship between attraction to group and perceived transformational leadership style in selected churches across the Baptist General Convention of Texas. (Disertasi PhD, Southwestern Baptist Theological Seminary, Okt. 1999). Dissertation Abstract International. p.1066 .A 60/04.
- Brown, Ida. Mary. (1994). Leadership in secondary school. (Tesis EdD, University of Toronto, Jan. 1996). Dissertation Abstract International. p. 2495. A 56/07.
- Buckley, J. T. (1991). Superintendents take the lead in implementation of educational reform. Journal of Education. 111 (3). pp. 309-312.
- Burn, J. M , (1978). Leadership. New York. Harper and Row publisher.
- Burns, J. M.. (1984), Leadership: Multidisciplinary perspectives. London. Prentice Hall.

- Carless, Sally. A. (1998). Assessing the discriminant validity of transformational leader behavior as measured by the MLQ. Journal of Occupational and Organizational Psychology. 71 (4). pp. 353-358
- Charest, Garielle. Marya. (1996). Study on the achieving styles of Massachusetts middle and high school principals to determine which styles they are using to implement the mandates of the Massachusetts Education Reform Act. (Tesis EdD, University of Massachusetts, Jan 1997). Dissertation Abstract International. p.2756. A 57/07.
- Chirichello, Micheal. P. (1997). A study of the preferred leadership styles of principles and organizational climates in successful public elementary schools in New Jersey. (Tesis EdD, Seton Hall University, Sept. 1998). Dissertation Abstract International. p.659. A 58/03.
- Christina, M. Shea. (1999). The effect of leadership style on performance improvement on a manufacturing task. Journal of Business. 72 (3). pp. 407-422.
- Cormier, Sherry. F. (1997). School restructuring, transformational leadership, and teacher participation in decision making. (Disertasi PhD, The Louisiana University, Jan 1998). Dissertation Abstract International. p. 2474. A 58/07.
- Coyle, Susan. K. (1995). Teacher's and principals perceptions of the transformational leadership skills of principals. (Tesis EdD, Northen Arizona University, Nov. 1995). Dissertation Abstract International. p. 1593. A 5/05.
- Cribbin, James. L. (1972). Effective managerial leadership. New York. American Management Association.
- Daly, Richard. Edward. (1980). A causal analysis of satisfaction, performance, work environment and leadership in selected secondary schools. (Disertasi PhD, University of California, Ogos 1981). Dissertation Abstract International. p. 472. A 42/02.
- Deluga, R. J. dan Sauza. (1991). The effect of transformational and transactional leadership styles on the influence behavior of the subordinate police officer. Journal of Occupational Psychology. 64. pp.49-55.
- Elmes, Micheal. B. (1994). Paradox and pedagogy in the charismatic organizational behavior classroom. Journal of Management Education. 18 (1).
- Enoch, Otey. M. (1996). The impact of collaborator feedback on the development of transformational leadership in college students. (Disertasi PhD, Univesity o Idaho, Nov. 1996). Dissertation Abstract International. p.1924. A 57/05.

- Fertman, Carl. L dan van Linden, Josephine. A. (1999). Character Education for developing youth leadership. Journal of Education Digest. 65 (4).
- Fiedler, F. E. (1974). Leadership and effectiveness management. Illinois. Scot, Forestmen and Company.
- Floyd, Janice. Ellen. (1999). An investigation of the leadership style of principals and the relation to teachers perceptions of school mission and student achievement. (Tesis EdD, North Carolina State University, Mac 2000). Dissertation Abstract International. p. 3212. A 60/09.
- Fleming, Scott. Sounders. (1996). Leadership for teacher empowerment: The relationship between the communication skills of principal's transformational leadership, and the empowerment of teachers. (Disertasi PhD, University of New Orleans, Feb 1997). Dissertation Abstract International. p.3336.A 57/08.
- Geijssel, Femke. Slezenger, Peter dan van den Berg. (1999). Transformational leadership and the implementation of large-scale innovation programs. Journal of Educational Management. 37 (4). pp.. 309-328.
- Groves, Delores. Ellis. (1996). The effects of transformational leadership behavior of principals of national blue ribbon secondary in Cuyahoga County, Ohio. (Tesis EdD, The University of Akron, Feb. 1997). Dissertation Abstract International. p. 3337.A 57/08.
- Gunigundo, Mary. Sylvette. (1998). An exploration of the relationship between principal style and student academic achievement in the Philippines. (Disertasi PhD, The Louisiana State University, Feb 1999). Dissertation Abstract International. p. 2795. A 59/08.
- Haefele, Donald. L. (1993). Evaluating teachers: A call for change. Journal of Personnel Evaluation in Education. 7. pp. 21-31.
- Ham, Suk-Dong. (1999). A study of the relationship between leadership and school climate in Korean secondary schools. (Disertasi PhD, The University of Iowa, Feb 2000). Dissertation Abstract International. p.2752. A 60/08.
- Hatchett, Monica. Edette. (1995). An analysis of teacher empowerment, transformation leadership and job satisfaction in the elementary school. (Disertasi PhD, The Florida State University). Dissertation Abstract International. P.4223. A 56/11.

- Hendershot, Susan. M. (1995). An exploratory search for how an elementary principal's transformational leadership practice's promote teacher professional development. (Tesis EdD, University of Cincinnati).). Dissertation Abstract International. p. 2505. A 56/07.
- Hersey, Paul dan Balanchard, K. H. (1982). Life cycle theory of leadership. Southwest Publishing Com
- Hibbs, James David. (1998). Leadership, change and the school principal. (Tesis EdD, Memorial University of New Foundland, Ogos 1999). Dissertation Abstract International. p.1063. MAI 37/04.
- Hipp, Kristine. A. (1995). Exploring the relationship between principals leadership behaviors and teachers sense of efficacy in Wisconsin middle schools. (Disertasi PhD, The University of Wisconsin, Jan 1996). Dissertation Abstract International. p.2505. A 56/07..
- House, R. J. (1976). A 1976 theory of charismatic leadership. Leadership. Carbondale. Southern Illinois University Press.
- Howell, Jane. M dan Avolio, Bruce. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation : Key predictors of consolidated-business-unit performance. Journal of Applied Psychology. 78 (6). pp . 891-902.
- Howell, Jane.M dan Hall-Merenda, Kathryn. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactionalJournal of Applied Psychology. 84 (5).pp. 680 – 785.
- Hughes, Richard. L et al. (1993). Leadership : Enhancing the lessons of experience. Boston. Irwin
- Hunt dan Conger, James. G. (1999). Charismatic and transformational leadership: Taking stock of the present and future. Leadership Quarterly. 10 (13). pp. 331-334.
- Hunt, James. G. (1991). Leadership: A new synthesis. London. Sage Publications Ltd.
- Ibrahim Ahmad Bajunid. (1998). Transformational leadership :The unexplored perspectives. Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan. 9 (2). pp. 1 –28.
- Ibrahim Mamat. (1993). Kepimpinan sekolah: Teori untuk praktis. Kuala Lumpur.

- Ibrahin Saad. (1990). Perubahan pendidikan di Malaysia: Satu cabaran. Kuala Lumpur. Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Jaafar Muhammad. (1992). Asas pengurusan. Kuala Lumpur. Penerbit Fajar Bakti Sdn. Bhd.
- Jackson, David. S. (2000). The school improvement journey: Perspectives on leadership. Journal of School Leadership and Management. 20 (1). pp.61-79.
- Jantzi, Doris dan Keithwood, Kenneth. (1996). Toward an explanation of variation in teachers' perceptions of transformational school leadership. Educational Administration Quarterly. 32 (4). pp. 512-538.
- Jason, Martin. H. (2000). The role of transformational leader in a multicultural learning community. High School Journal. 82 (3).
- Johnson, David. W. (1997). Joining together: Group theory and group skills. USA. A Viacom Company
- Juhary Ali. (1994). Asas pengurusan. Pulau Pinang. Penerbit Universiti Sains Malaysia.
- Kartini Kartono, (1983), Pemimpin dan kepemimpinan. Rajawali, Jakarta.
- Kellerman, Barbara. (1984). Leadership: Multidisciplinary perspectives. New Jersey. Prentice Hall.
- Keller, Robert. T. (1992). Transformational leadership and the performance of research and development project groups. Journal of Management. 18 (3). pp.489- 501.
- Kirby, P.C. dan Paradise, L.V., Extraordinary leaders in education: Understanding transformational leadership, Journal of Educational Research, 1992, 85 (5), 303–311.
- Knab, David. Kellum. (1998). Comparison of the leadership practices of principals of blue ribbon school with principals of randomly selected schools. (Disertasi PhD, The American University). Dissertation Abstract International. p. 677. A 59/03.
- Kochamba, Dianne. Mary. (1996). Principals and the teacher's perception's of critical leadership skills for elementary principals. (Tesis EdD, South Carolina State University). Dissertation Abstract International . p.2932. A 58/08.

- Koehler, Jerry. W., dan Pankowski, J. M., (1997). Transformational leadership in Government. Florida. St. Lucie Press.
- Koh, William. L. (1990). An empirical validation of the theory of transformational leadership in secondary schools in Singapore. (Disertasi PhD, University of Oregon). Dissertation Abstract International . p.602. A 52/02.
- Koh, William. L; Sters, Richard. M dan Terborg, James. R. (1995) The effect of transformational leadership on teacher attitudes and students performance in Singapore. Journal of Organizational Behavior. 16 (4). pp.319- 333.
- Kirkpatrick, Shelly. A dan Locke, Edwin. A. (1996). Direct and indirect effect of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. Journal of Applied Psychology. 81 (1). pp.36-51.
- Khan, R. L. (1956). The prediction of productivity. Journal of Social Issues. 12. pp.41 – 49.
- Latham, Gary. P dan Wexley, Kenneth. N. (1994). Increasing productivity through performance appraisal. New York. Addison-Wesley Publishing Company.
- Lawrence, Steven. W. (1996). The effect of implementing systematic change on principal's roles, responsibilities and relationships. (Disertasi PhD. University of California, Los Angeles, Ogos 1996). Dissertation Abstract International. p.534. A 57/02.
- Leithwood, Kenneth. A. (1992). Transformational leadership: Where does it stand?. Journal of Education Digest. 5 (3).
- Leithwood, Kenneth. A., L. Chapman, Judith. Carson, D. Hallinger, P dan Hart, A. (eds). (1996). International Handbook of Educational Leadership and Administration. London. Kluwer Academic Publishers.
- Leithwood, Kenneth. A. dan Steinbach, Rosanne. (1993). Total quality leadership: Expert thinking plus transformational practice. Journal of Personnel Evaluation in Education. 7. pp. 311-337.
- Lim, Peng Lai. (1997). Kepimpinan transformasi dan kepuasan kerja guru. (Tesis Sarjana Sains Pengurusan, Universiti Utara Malaysia). Tidak diterbitkan.
- Lunney, Joan Guinan. (1996). Principal leadership, teacher leadership, and student achievement in a public elementary school. (Tesis EdD, Fordham University, April 1997). Dissertation Abstract International. p.4209. A 57/10.

- Mehrabian, A. dan Bank, L. (1978). A questionnaire measure of individual differences in achieving tendency. Journal of Education and Psychological. 38 (2). pp. 475 – 478.
- Mohd Majid Konting. (1990). Kaedah penyelidikan pendidikan. Kuala Lumpur. Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mohd Rosli Ahmad. (1995). Tingkah laku kepimpinan guru-guru besar daerah Krian, Perak dan persepsi guru-guru. (Tesis MSc, Universiti Utara Malaysia). Tidak diterbitkan.
- Mohd Salleh Mohd Hussein. (1995). Pengurusan sekolah menengah Hamzah: Sekolah harapan negara. Seminar Pengurusan Pendidikan Nasional ke 4, Institut Aminuddin Baki.
- Muhammad Rais Abdul Karim. (1998). Building and preparing top management capability. Khidmat. 35 (Julai/Ogos). pp. 3-5.
- Mulin, Ann. G. (1997). An inpreitive case study of a superintendents transformational behaviors and the effect of those behaviors on selected principals and teachers. (Disertasi PhD, North Carolina State University, Dis. 1997). Dissertation Abstract International . p.2009. A 58/06.
- Nik Kamariah. (2000) Komunikasi Personal. Jun 2000
- Niles, Glenn. Paul. (1997). A comparative study of leadership behaviors in university settings. (T.esis EdD, University of Rochester). Dissertation Abstract International. p.678. A 58/03..
- Noran Fauziah Yaakub dan Mazlan Abdullah. (1995). Hubungan antara faktor ‘Motivator’ dan ‘Hygiene’ dengan kepuasan kerja di kalangan pengetua. Seminar Pengurusan Pendidikan Nasional ke 4. Institut Aminuddin Baki
- Northouse, Peter. G. (1997). Leadership: Theory and practice. London. Sage Publication.
- Normah Hussein. (1997). Peranan komunikasi terhadap kepimpinan transformasi dari perspektif guru-guru di sekolah menengah di daerah Kuala Muda/Yan, Kedah. (Tesis MSc., Universiti Utara Malaysia) Tidak diterbitkan.
- Orr, Dawson. R. (1990). An expectancy theory investigation of school superintendent job performance. (Disertasi PhD, University of Texas, Austin, Julai 1991). Dissertation Abstract International. p.45. A 52/01.

- Osterman, Karen. E dan Crow, Gary. M. (1997). The new urban principals. Urban Education. 32 (3) pp. 373 – 384.
- Pinegar, Kem. K. (1994). The Investigatitaon of effect of transformational leadership and substitutes for leadership upon the job satisfaction of academic professioonals in higher education.(Disertasi PhD, Univiersity of Alabama, Dis. 1994), Dissertation Abstract International . p. 1442. A 55/06.
- Pielstick, C. Dean. (1998). The transforming leader: A meta-ethnographic analysis. Community College Review, 26 (3).
- Pawelec, Ann. D. (1998). Toward an understanding of transformational leadership in education. (Tesis MEd, University of Western Ontario, Kanada, Feb. 1999). Dissertation Abstract International. p.21. MAI 37/01
- Peek, Janyne. Joan. (1997). Transforming learning – transformational leadership :The relationship between meaningful learning in higher education and visionary leadership. (Disertasi PhD Trinity Evangelical Divinity School, Okt. 1997). Dissertation Abstract International. p.1365.A 58/04.
- Perez, Anna .Louise. (1996). Reform in a rural high school (School improvement). (Tesis EdD, University of New Mexico, Okt. 1996). Dissertation Abstract International. p.1426 .A 57/04.
- Philbin, Leo. Patrick. (1997). Transformational leadership and the secondary school principal. (Disertasi PhD Purdue University, Mac 1998). Dissertation Abstract International. p.3386.A 58/09.
- Pielstick, Dean. C. The transforming leader : a meta-ethnographic analysis. Community College Review. 1998. 26(3) . pp.15-30.
- Ramaiah, R. (1992). Kepimpinan pendidikan : Cabaran masa kini. Petaling Jaya. Selangor. IBS Buku Sdn. Bhd.
- Razali Mat Zin. (1990). Kepimpinan Dalam Pengurusan. Kuala Lumpur. Utusan Publications.
- Reddin, W. J. (1970). Managerial effectiveness. New York. McGraw Hill.
- Robbins, S. P. (1998). Organizational behavior: Concept, controvercies and Applications. USA. Prentice Hall.
- Rohani Ismail. (1995). The effect of the staff development programme on job satisfaction and performance of teachers training college lectures in Northren Malaysia. (Tesis MSc, Universiti Utara Malaysia). Tidak diterbitkan..

- Ross, Shirley. M dan Offerman, Lynn. R. (1997). Transformational leaders: Measurements of personality attributes and work group performance. Personality & Social Psychology Bulletin. 23 (10). pp.1078-1087
- Russell, Roy. G. (1996). The relationship between transformational transactional leadership styles and employee turnover intentions. (Tesis DBA, Nova Southeastern University). Dissertation Abstract International.
- Schriesheim, C. A. (1978). Development validation and application of new Leadership and expectancy research instrument. USA. The Ohio State University.
- Sekaran, Uma. (1992). Research method for business: A skill-building approach. John New York. Wiley & Sons, Inc.
- Seltzer, Joseph dan Bass, B.M. (1990). Transformational Leadership : Beyond initiation and Consideration. Journal Of Management. 16 (4). pp 693 – 703
- Sergiovanni, T. J. (1969). Factors which affect satisfaction and dissatisfaction of teachers. Journal of Education Administration. 5 (1).
- Shamir, Boas. (1999). The evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. Leadership Quarterly. 10 (2). pp. 285-296.
- Sheikh Othman Sheikh Salim . (eds). (1994). Kamus dewan. Selangor Darul Ehsan. Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Sillins, Halia. C dan Murray-Harvey, Rosalind. (1999). What makes a good senior secondary school?. Journal of Education Administration. 37 (4).
- Silver, P. (1982). Synthesis of research on teacher motivation. Educational Leadership. 39 (7). pp. 551-554.
- SPSS. (1984). The basics SPSS for windows. Chicago. SPSS Inc.
- Sosik, John. J dan Megerian, Lara. E. (1999). Understanding leader emotional intelligence and performance: The role of self agreement on transformational leadership perceptions. Journal of Group and Organizational Management. 24 (3). pp. 367-390.

- Stasny, Kimberly. Myrick. (1996). The effect of dimensions of transformational leadership on the conditions for organizational learning and sources of knowledge utilization in restructuring school. (Disertasi PhD. University of New Orleans, Feb 1997). Dissertation Abstract International. p.3352. A 57/08.
- Stodgill, R. M.(1974). Handbook of leadership: Survey of theory and research. New York. Free Press.
- Suaidah Ahmad. (1984). Tingkah laku kepemimpinan guru besar dan hubungannya dengan kepuasan, tekanan dan prestasi kerja guru. (Latihan ilmiah UKM.). Tidak diterbitkan.
- Stumpf, Stephen.. A. dan Mullen, Thomas. P. (1991). Strategic leadership: Concepts, skill, style and process. Journal of Management Development. 10 (1). pp.42 – 54.
- Sullivan, Debra. R. (1994). Introduction to leadership theory and practice: A textbook for community college students Part 1. (Tesis EdD, Pendidikan, Seattle University). Dissertation Abstract International. A 52/08.
- Suhaidi Elias. (1998). Pengaruh iklim organisasi terhadap prestasi kerja. (Tesis MSc, Universiti Utara Malaysia). Tidak diterbitkan.
- Suwaimi Mohamed. (1998). Penerimaan guru terhadap penilaian prestasi sistem saraan baru. (Tesis MSc, Universiti Utara Malaysia) Tidak diterbitkan.
- Singer, M.S. dan Singer. (1989). Situational constraints of transformational leadership versus transactional leadership behavior, subordinates leadership preference and satisfaction, The Journal of Psychology. 130(3). pp. 385-396.
- Taffinder, Paul. (1995). The new leaders: Achieving corporate transformation through dynamic leadership. London, Kogan Page.
- Taylor, Pat. (1994). Leadership in education. Emergency Librarian. 21 (3). pp.9-18.
- Tichny, N. M dan Devanna, M. A. (1986). The transformational leader. New York. John Wiley.
- Wan Zahid Mohd Nordin.(1990). Wawasan pendidikan : Agenda pengisian. Kuala Lumpur. Nurin Enterprise.
- Yammarino, Francis. J. (1994). Transformational theory : Using levels of analysis to determine boundary conditions. Personnel Psychology. 47 (4). pp. 787-812.

- Yammarino, Francis. J. Spangler, William. D. et al. (1998). Transformational and contingent reward leadership: Individual, dyad, and group levels analysis. Leadership Quarterly. 9 (1). pp. 27-55.
- Young, Rosemarie. I. (1994). Critical leadership skills: Perceptions of aspiring and experienced elementary school principals. (Tesis EdD, Spalding University, Nov 1994). Dissertation Abstract International, p. 1168. A 55/05.
- Yulk, G., (1989). Managerial leadership : A review of theory and research, Journal of Management. 15(2), pp. 251-289.
- Zielinski, Walter. E. (1995). Transformational leadership in corporate and higher education. (Disertasi PhD, The Union Institute, Mac 1996). Dissertation Abstract International. p.3478 .A 56/09.
- Zulkarnain Zakaria. (1999). Statistik pengurusan. Sintok. Penerbit Universiti Utara Malaysia.

LAMPIRAN A

SOAL SELIDIK KEBERKESANAN KEPIMPINAN TRANSFORMASI
DALAM MENINGKATKAN PRESTASI PEKERJA

SEKOLAH SISWAZAH
Universiti Utara Malaysia
06010 Sintok, Kedah Darul Aman

Tuan/Puan/Cik,

**SOAL SELIDIK KESAN KEPIMPINAN TRANSFORMASI KEPADA
PRESTASI PEKERJA**

Terlebih dahulu saya mengucapkan tahniah dan terima kasih kerana tuan/puan/cik telah dipilih sebagai responden dalam penyelidikan ini. Tujuan penyelidikan ini ialah untuk mendapatkan pandangan secara bersistematik terhadap kesan kepimpinan transformasi kepada prestasi pekerja.

2. Ketepatan penyelidikan ini bergantung kepada keikhlasan dan kejujuran maklumat yang tuan/puan/cik berikan. Dipohon kerjasama tuan/puan/cik untuk mengisi soal selidik ini dengan penuh keikhlasan.

3. Semua maklumat yang dikemukakan akan dirahsiakan dan hanya untuk tujuan akademik sahaja. Tolong masukkan semula soal selidik yang telah dilengkapkan ke dalam sampul surat yang disediakan dan lekatkan.

Kerjasama tuan/puan/cik amat dihargai dan didahului dengan ucapan teima kasih.

Sekian.

Saya yang benar

(MOHD ISA ABU BAKAR)

BAHAGIAN A

Data personal.

Arahan.

- a) Sila jawab semua soalan
- b) Sila tandakan (X) dalam ruang yang sesuai pada setiap soalan.

- | | | | |
|----|---------------------|--|---|
| 1. | Jantina | ()
() | Lelaki
Perempuan |
| 2. | Bangsa | ()
()
()
() | Melayu
Cina
India
Lain-lain
Nyatakan.... |
| 3. | Umur | ()
()
()
() | 24 tahun ke bawah
25 - 34 tahun
35 – 44 tahun
45 tahun ke atas |
| 4. | Kelayakan akademik | ()
()
()
()
() | SPM
STP/STPM
Diploma
Sarjana Muda ...
Sarjana dan
kelayakan lain..
Nyatakan |
| 5. | Jawatan di sekolah. | ()
()

() | Guru biasa
Ketua panitia/Guru
Kanan mata
pelajaran
Penyelia petang/
Penolong Kanan |
| 6. | Tempoh perkhidmatan | ()
()
()
()
() | Kurang dari 1 tahun
1 - 5 tahun
6 – 10 tahun
11 – 15 tahun
16 tahun ke atas |

7. Tempoh anda mengenali pengetua anda
- | | |
|-----|---------------------|
| () | Kurang dari 1 tahun |
| () | 1 - 5 tahun |
| () | 6 - 10 tahun |
| () | 11 - 15 tahun |
| () | 16 tahun ke atas |
8. Pencapaian tertinggi mengikut SSB
- | | |
|-----|------------------------------------|
| () | Melintang |
| () | Menegak |
| () | Mendatar dengan prestasi cemerlang |
| () | Mendatar dengan baik |
| () | Mendatar |
| () | Statik |

BAHAGIAN B

Arahan.

Tandakan persetujuan anda terhadap ciri-ciri kepimpinan pengetua anda berdasarkan pernyataan di bawah. Bulatkan nombor yang berkenaan.

	1	Tidak pernah (TP)					
	2	Sekali sekala (SS)					
	3	Kadang-kadang (KK)					
	4	Agak kerap (AK)					
	5	Kerap (K)					
			TP	SS	KK	AK	K
1.	Sanggup mengorbankan kepentingan diri untuk faedah pekerja		1	2	3	4	5
2.	Menetapkan perstasi pencapaian yang tinggi		1	2	3	4	5
3.	Menitikberatkan andaian kepada masalah		1	2	3	4	5

		TP	SS	KK	AK	K
4.	Lebih menganggap saya hanya sebagai individu daripada sebagai anggota kumpulan	1	2	3	4	5
5.	Tetap tenang semasa menghadapi keadaan sukar	1	2	3	4	5
6.	Dapat membayangkan kemungkinan baru yang lebih baik	1	2	3	4	5
7.	Mempertimbangkan semula penyelesaian bagi sesuatu masalah untuk memastikan sesuai atau tidak	1	2	3	4	5
8.	Mendengar dengan bersungguh-sungguh keperluan saya	1	2	3	4	5
9.	Saya berasa bangga bila dikaitkan dengan beliau	1	2	3	4	5
10	Bercakap secara optimis tentang masa depan	1	2	3	4	5
11.	Mendorong kami memikirkan semula idea-idea yang sebelum ini tidak pernah kami persoalkan.	1	2	3	4	5
12	Memberi nasihat yang berguna untuk kemajuan diri saya	1	2	3	4	5
13	Membelakangi kepentingan diri beliau demi untuk kepentingan kumpulan	1	2	3	4	5
14	Menyuarakan keyakinan beliau terhadap kami dalam mencapai matlamat	1	2	3	4	5
15	Saya tidak mempercayai cara penyelesaian lama	1	2	3	4	5

		TP	SS	KK	AK	K
16	Mendorong saya membentuk kekuatan diri	1	2	3	4	5
17	Memberi jaminan bahawa kami boleh mengatasi rintangan	1	2	3	4	5
18	Memberi galakan yang berterusan	1	2	3	4	5
19	Mendapatkan pandangan yang berlainan apabila menyelesaikan sesuatu masalah	1	2	3	4	5
20	Meluangkan masa untuk membimbing saya	1	2	3	4	5
21	Menunjukkan kemampuan dan bakat yang luar biasa dalam sebarang hal yang dilaksanakan oleh beliau	1	2	3	4	5
22	Menarik perhatian saya tentang apa yang dijangkakan akan berjaya.	1	2	3	4	5
23.	Mencadangkan cara baru bagi kami menjalankan tugas	1	2	3	4	5
24.	Menganggap setiap individu mempunyai keperluan, keupayaan dan aspirasi yang berlainan.	1	2	3	4	5
25.	Tingkah laku beliau menimbulkan penghormatan saya terhadap beliau.	1	2	3	4	5

		TP	SS	KK	AK	K
26.	Bercakap dengan penuh berminat tentang apa yang harus dilengkapi.	1	2	3	4	5
27.	Menggalakkan saya memberikan idea dan pendapat.	1	2	3	4	5
28.	Membimbing saya mengenalpasti keperluan dan kecekapan orang lain.	1	2	3	4	5
29.	Menunjukkan keyakinan dan kuasa	1	2	3	4	5
30.	Menimbulkan kesedaran tentang apa yang perlu dipertimbangkan.	1	2	3	4	5
31.	Menyatakan dengan jelas visi masa depan sekolah	1	2	3	4	5
32.	Membolehkan saya melihat masalah dari pelbagai segi	1	2	3	4	5
33.	Menggalakkan kemajuan diri.	1	2	3	4	5
34.	Menunjukkan keyakinan untuk melaksanakan apa yang dirancang oleh beliau	1	2	3	4	5
35.	Menggalakkan pemikiran baru dalam menghadapi masalah lama	1	2	3	4	5
36.	Memberi perhatian peribadi kepada guru-guru yang menyisihkan diri.	1	2	3	4	5
37.	Lebih pentingkan kaedah penyelesaian masalah berdasarkan penaakulan (reasoning) dan bukti daripada pendapat yang tidak berasas	1	2	3	4	5

Bahagian C:

Nyatakan persepsi anda tentang pernyataan dibawah. Bulatkan nombor yang berkenaan.

- 1 Sangat tidak setuju (ST)
- 2 Tidak setuju (TS)
- 3 Tidak pasti (TP)
- 4 Setuju (S)
- 5 Sangat setuju (SS)

	ST	TS	TP	S	SS
38. Pengetua saya telah membuat saya sedar apa yang dapat saya sumbangkan kepada kejayaan sekolah.	1	2	3	4	5
39. Saya menunjukkan inisiatif dan memperkenalkan idea yang baru dalam kerja saya..	1	2	3	4	5
40. Saya sedia berkongsi maklumat dengan rakan sekerja saya.	1	2	3	4	5
41. Saya mendapati sukar untuk mendapatkan pendapat dan idea dari rakan sekerja saya.	1	2	3	4	5
42. Saya mendengar dan bertanya pendapat pengetua saya sebelum membuat keputusan	1	2	3	4	5
43. Saya mempercayai bahawa saya seharusnya bekerja seperti biasa dan bukan mencuba gaya-gaya baru	1	2	3	4	5
44. Saya tidak suka memberikan tanggungjawab saya kepada rakan sekerja saya terutamanya bila saya percaya saya boleh melakukannya sendiri	1	2	3	4	5

		ST	TS	TP	S	SS
45.	Saya bersedia untuk membantu orang lain bukan sahaja dalam menjalankan tugasnya tetapi juga dalam masalah peribadi.	1	2	3	4	5
46.	Saya tidak tahan mendengar orang lain menyatakan pendapat jika saya tidak setuju dengan apa yang diperkatakan.	1	2	3	4	5
47.	Saya sedar bahawa saya lemah dalam penulisan iaitu dalam membuat surat, laporan dan sebagainya.	1	2	3	4	5
48.	Saya percaya bahawa rakan sekerja saya banyak belajar dari saya.	1	2	3	4	5
49.	Saya bersedia menerima kritikan daripada guru-guru lain terhadap diri saya	1	2	3	4	5
50.	Pada pandangan saya, saya seorang guru yang berkesan.	1	2	3	4	5
51.	Saya mudah mendapat kerjasama dari guru-guru lain.	1	2	3	4	5
52.	Penyeliaan oleh ketua saya dapat meningkatkan kemahiran saya.	1	2	3	4	5
53.	Saya menjadi tumpuan rakan-rakan untuk mendapat nasihat.	1	2	3	4	5
54.	Saya sentiasa berusaha ke arah kecemerlangan diri dalam profession perguruan.	1	2	3	4	5
55.	Saya sentiasa yakin untuk menjalankan tugas-tugas saya.	1	2	3	4	5
56.	Ketua saya selalu memberi maklumat baru kepada saya.	1	2	3	4	5

LAMPIRAN B

SURAT PELANTIKAN PENYELIA KERTAS PROJEK SARJANA



UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

06010 UUM, Sintok, Kedah Darul Aman, Malaysia. Tel : 04 - 9241801 - 8 Cable : UTAMAS Telex : MA 42052 Fax/DL : 04 - 7005767

Sekolah Siswazah

UUM/SS/T-13/1 Jld. 8

4 Oktober 2000

Tuan Haji Ahmad bin Khamis
Sekolah Bahasa dan Pemikiran Saintifik

Tuan

PERLANTIKAN SEBAGAI PENYELIA KERTAS PROJEK

Dengan hormatnya dimaklumkan bahawa tuan dilantik sebagai penyelia Kertas Projek untuk pelajar seperti di lampiran.

Sehubungan itu, bersama ini disertakan borang jawapan penerimaan untuk dikembalikan ke Sekolah Siswazah sebelum **15 Oktober 2000**.

Saya juga ingin memohon kerjasama tuan menghubungi kami dengan SEGERA sekiranya terdapat sebarang perubahan dalam tajuk Kertas Projek .

Di atas bantuan dan kerjasama tuan dalam perkara ini amatlah dihargai.

Sekian, terima kasih.

"ILMU BUDI BAKTI"

Saya yang menurut perintah,

PROF. MADYA DR. IBRAHIM ABDUL HAMID
Dekan

- s.k - Dekan
Sekolah Bahasa dan Pemikiran Saintifik
- Pelajar
- Fail Pelajar (81471/81456)

Setia kp/tesis/(ah)

Lampiran

Nama Pelajar : Abd. Rahman Bin Haji Hashim (81456)
Program : Sarjana Sains (Pengurusan) – UUM/IAB Kohort 9
Cadangan Tajuk : Gaya Pemikiran Strategik Yang Diamalkan Oleh
Pengurus Dan Hubungannya Dengan Pencapaian
Organisasi Pendidikan

Nama Pelajar : Mohd. Isa Bin Abu Bakar (81471)
Program : Sarjana Sains (Pengurusan) – UUM/IAB Kohort 9
Cadangan Tajuk : Keberkesanan Kepimpinan Transformasi Dalam
Meningkatkan Prestasi Pekerja

LAMPIRAN C

SURAT KEBENARAN MENJALANKAN PENYELIDIKAN DARIPADA
BAHAGIAN PERANCANGAN DAN PENYELIDIKAN
KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA



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 (459)
Tarikh : 1 Ogos 2000.

En. Mohd. Isa bin Abu Bakar,
Kampung Batu Menunggul,
06700 Pendang,
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:

**"Keberkesanan Kepimpinan Transformasi Dalam
Meningkatkan Prestasi Pekerja"**

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 ruan selanjutnya. Terima kasih.

"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"

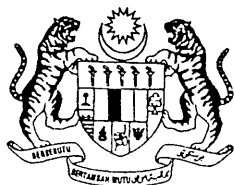
Saya yang menurut perintah,

(DR. AMIR BIN MOHD SALLEH)

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

LAMPIRAN D

SURAT KEBENARAN MENJALANKAN PENYELIDIKAN DARIPADA
JABATAN PENDIDIKAN NEGERI KEDAH DARUL AMAN



جَبَاتِن فَتَرْيَدُ قِيَادَتِن كَبْرَى قَسَبَجْ ذَا الرِّامَانِ

JABATAN PENDIDIKAN NEGERI KEDAH DARUL AMAN
KOMPLEKS PENDIDIKAN, JALAN STADIUM
05100 ALOR SETAR

TELEFON - A.S. 04-7331311
No. FAX - 04-7317242

Ruj.Kami : JPK(PPPS)03-12/9Jld.7(60)
Tarikh : 16 Ogos, 2000

Encik Mohd. Isa Abu Bakar
Kampung Batu Menunggul
06700 Pendang
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 15 Ogos, 2000 serta surat Kementerian Pendidikan Ruj. KP (BPPDP)13/15 (459) bertarikh 1 Ogos, 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
Daerah Padang Terap / Pendang.

3. Kebenaran ini tertakluk kepada persetujuan Pengetua sekolah-sekolah berkenaan dan adalah sah mulai 3 September hingga 31 Oktober, 2000.

Sekian, terima kasih.

'BERKHIDMAT UNTUK NEGARA'
'PENDIDIKAN CEMERLANG KEDAH GEMILANG'

Saya yang menurut perintah,

(CHE OMAR BIN ZAINAL)

Unit Perhubungan, Pendaftaran dan Pendidikan Swasta,
Sektor Pengurusan Sekolah
b.p. Pengarah Pendidikan Kedah Darul Aman.

COZ/sb