

Tingkhilaku kepemimpinan transformasi di Sekolah Rendah Luar Bandar

Transformational Leadership Behaviour at Rural Primary Schools

Jamal @ Nordin Yunus^{1*}, Marinah Awang², Mahaliza Mansor³

^{1,2,3}Fakulti Pengurusan dan Ekonomi

Universiti Pendidikan Sultan Idris

¹jamal@fpe.upsi.edu.my*, ²marinah@fpe.upsi.edu.my, ³mahaliza@fpe.upsi.edu.my

Abstrak

Kertas kerja ini bertujuan mengenal pasti tahap tingkah laku kepemimpinan transformasi di sekolah rendah luar bandar. Soal selidik model kepemimpinan transformasi telah digunakan untuk menentukan tahap dimensi tingkah laku kepemimpinan transformasi. Soal selidik ini mengandungi empat dimensi yang terdiri daripada Pengaruh Ideal Tingkhilaku, Pertimbangan Individu, Motivasi Berinspirasi dan Stimulasi Intelek. Seramai 209 guru sebagai responden dari sembilan sekolah terlibat dalam kajian ini. Data dianalisis menggunakan analisis deskriptif iaitu skor min dan sisihan piawai. Datapan kajian menunjukkan skor min dimensi pengaruh ideal tingkah laku (4.22), pertimbangan individu (3.76), motivasi berinspirasi (4.24) dan stimulasi intelek (4.02) berada pada tahap tinggi. Penemuan kajian ini menyokong keputusan kajian sebelum ini yang menunjukkan setiap organisasi yang ingin berubah memerlukan pemimpin yang boleh membawa perubahan yang dikehendaki. Pemimpin yang berupaya membawa perubahan sering dikaitkan dengan kepemimpinan transformasi.

Keywords: Kepimpinan Transformasi, Sekolah luar bandar, Sekolah kebangsaan, MLQ, dimensi

Abstract

The purpose of this research paper is to identify the level behavioural leadership transformation in primary schools in rural areas. Leadership transformational model questionnaire was used to see the dimensions of behavioural transformation leadership. This survey tool has five dimensions that influence the idea of attitude, the influence of behavioural ideas, individual consideration, intellectual stimulation and inspirational motivation. The data were collected through questionnaires distributed to 209 teachers as respondents from nine schools. The data were analysed using descriptive statistics such as mean and standard deviation. The findings showed that mean score for idealized influence (4.22), individual consideration (3.76), inspirational motivation (4.24) and intellectual stimulation (4.02) are at high level. The findings of this study strengthen the review results prior to this, which shows each organization that's want to change requires a leader who can bring change. A leader who is able to bring the changes associated with the transformation leadership.

Keywords: Transformational leadership, Rural School, Primary School, MLQ, dimension

PENDAHULUAN

Sesebuah sekolah yang cemerlang dan berkesan menggambarkan kepemimpinan sekolah mampu mengurus dan mentadbir sekolah dengan cekap dan berkesan (Lebar, 2002). Begitu juga pandangan ini seiring dengan Allen, Grigsby, dan Peters (2015), Collins (2016) dan Yunus (2004) yang mengatakan bahawa sekolah yang berjaya bergantung kepada kepemimpinan dan kebolehannya dalam mengurus sekolah. Pemimpin sekolah berupaya mencorak dan mengubah sekolah dari segi budaya dan hasilnya kepada guru dan pelajar. Kajian-kajian berkaitan menunjukkan pemimpin sekolah boleh mengubah budaya dan memberi kesan kepada prestasi guru serta pencapaian akademik (Bass, 1990; Fullan, 2018; Kenneth & Patrician, 2017). Situasi ini juga turut melibatkan peranan guru yang berupaya membentuk dan menerima sebarang perubahan dan memberi kesan kepada pengajaran dan pembelajaran.

Faktor kepemimpinan sekolah boleh mempengaruhi pencapaian pelajar melalui penghasilan kerja yang diharapkan, tidak mudah mengalah dalam apa jua situasi dan berusaha meningkatkan pencapaian akademik murid-murid secara kolektif (Caprara, Barbaranelli, Steca, & Malone, 2006). Keupayaan kepemimpinan

sekolah boleh membawa perubahan melalui kepemimpinan transformasi (Chang & Lee, 2007; Leithwood & Jantzi, 2000; Lokey & Dali, 2017; Mulford & Silins, 2003). Sekolah-sekolah yang berjaya atau cemerlang juga mencerminkan sekolah boleh menerima perubahan dan sentiasa memperbaiki mana-mana kelemahan semasa yang bertujuan untuk mengatasi permasalahan dan keperluan semasa di sekolah berkenaan (Day, 2011).

Kajian-kajian yang melibatkan *'educational setting'* menunjukkan bahawa kepemimpinan transformasi berupaya memotivasikan ahli, membangun, meningkatkan keberkesanan dan keupayaan organisasi untuk maju dan bersaing (Bowen, Ware, Rose, & Powers, 2007; Brandt, 2003; Collins, 2016). Burns (1978) telah menyifatkan kepemimpinan transformasi berupaya membentuk teknik baru dalam organisasi moden, pakar dalam sesuatu perubahan, merangka sesuatu yang baik untuk masa depan, berupaya mempengaruhi orang agar menerima wawasan dan menjadikan wawasan itu kenyataan. Pemimpin transformasi akan memotivasikan pengikut dengan cara yang luar biasa untuk mencapai matlamat termasuk minat dalam jangka masa pendek dan pencapaian diri yang sebenar dan untuk keselamatan (Bass & Avolio, 2000a; Chang & Lee, 2007; Sahaya, 2012). Bass (1990) dan Bass & Avolio (2000a) menjelaskan bahawa kepemimpinan transformasi boleh berkongsi visi yang realistik untuk masa depan dengan menggunakan stimulasi intelektual, memberi perhatian terhadap perbezaan intelektual dalam kalangan pekerja bawahan dan memberi perhatian terhadap pekerja bawahan.

Oleh itu, kajian ini perlu meneroka berkaitan kepemimpinan transformasi dan dimensinya di sekolah-sekolah rendah luar bandar di Malaysia bagi mendapatkan gambaran semasa. Kajian-kajian Lokey & Dali (2017), Mat Noor & Daud (2018) serta Yunus (2004) kurang menganalisis setiap dimensi kepemimpinan transformasi. Lanjutan perbincangan di atas, adalah menjadi keperluan mengenal pasti tahap kepemimpinan transformasi dan setiap dimensinya di sekolah rendah luar bandar.

TUJUAN KAJIAN

Tujuan kajian ini ialah untuk mengenal pasti tahap kepemimpinan transformasi dan dimensinya di sekolah rendah luar bandar.

TINJAUAN LITERATUR

Umumnya sifat pemimpin transformasi adalah berupaya untuk mengubah nilai diri seseorang pengikut dalam menyokong visi dan matlamat organisasi untuk menggalakkan persekitaran yang dapat dibentuk dan mewujudkan kebolehpercayaan visi yang boleh dikongsi di antara pemimpin dan pengikut. Allen et al. (2015) serta Bass & Avolio (2000a) menyatakan bahawa kepemimpinan transformasi merupakan ketua kepada kepemimpinan prestasi yang terjadi apabila pemimpin melebarkan dan mengangkat minat pekerja, apabila mereka membina kesedaran dan penerimaan bagi tujuan dan misi kumpulan, dan apabila menggiatkan pekerja untuk melihat minat mereka untuk kebaikan kumpulan.

Bass (1990) memperjelaskan bahawa model kepemimpinan transformasi ini mempunyai sifat luar biasa dan memiliki prestasi tersendiri dalam kepemimpinannya. Ia mampu menyedarkan orang bawahannya untuk menterjemahkan tujuan sesebuah organisasi di samping membantu meningkatkan keupayaan sendiri. Malah menurut Bass (1990) lagi pemimpin juga merupakan pemimpin yang sesuai digunakan oleh pengurus di sekolah-sekolah kerana kepemimpinan mampu dan mencipta perubahan, wawasan serta memimpin kepada perubahan dan seterusnya memajukan sekolah. Ia juga dapat memberi dorongan kepada orang bawahannya (guru-guru) dan menggalakkan orang bawahan membuat perubahan nilai yang tinggi bagi menghadapi sebarang masalah dalam organisasi (Burns, 1978).

Kajian-kajian Eliophotou-Menon & Ioannou (2016), Leithwood & Jantzi (2000) serta Leithwood & Slegers (2006) menunjukkan kepemimpinan transformasi di sesebuah institusi pendidikan mempunyai matlamat seperti berikut:

- 1) Membantu kakitangan membina dan mengekalkan kerjasama, budaya sekolah yang profesional, kakitangan selalu bercakap, memerhati, kritik dan berusaha secara bersama-sama, mempunyai nilai norma tanggungjawab kolektif dan pembaikan yang berterusan agar memberi galakkan mengajar sesama mereka bagaimana untuk mengajar dalam bilik darjah lebih berkesan dan efektif. Pemimpin transformasi juga

berusaha melibatkan orang bawahan secara kerjasama di dalam menetapkan matlamat, mengurangkan penyisihan guru, mencari alternatif terhadap mekanisma birokratik untuk membawa dan mengekalkan perubahan budaya, berkongsi kepimpinan dengan orang lain dengan perwakilan autoriti dan berkomunikasi dengan lebih aktif berkaitan nilai-nilai norma dan kepercayaan sekolah.

2) Menggalakkan pembangunan kompetensi dan komitmen guru. Motivasi untuk meninggikan pembangunan guru apabila mereka mempunyai matlamat dalaman untuk peningkatan profesional. Di dalam proses ini, ia memudahkan guru-guru lebih komited terhadap misi sekolah. Pemimpin yang memberi peranan kepada orang bawahannya untuk menyelesaikan sebarang masalah akan memudahkan pergerakan urusan organisasi, mereka juga memastikan sebarang masalah dan matlamat mereka adalah jelas difahami dan realistik.

3) Membantu orang bawahan memberi alternatif dalam menyelesaikan masalah secara berkesan. Kepimpinan transformasi merupakan nilai kepada seseorang kerana ia menstimulasi guru supaya terlibat dengan aktiviti-aktiviti baru dan mewujudkan usaha yang lebih baik. Kepimpinan ini juga membantu kakitangan bekerja dengan betul dengan dibantu dan ditunjukkan melaksanakannya. Pemimpin juga percaya bahawa penyelesaian masalah akan menjadi lebih baik dengan kakitangan di dalam kumpulan daripada penyelesaian masalah yang dilakukan oleh guru besar sahaja.

Kajian dan sentesis Munir & Aboidullah (2018), Ng & Rivera (2018) dan McCarley, Peters, dan Decman (2016) mengenai kepimpinan transformasi menyatakan bahawa kepimpinan transformasi terdiri daripada empat dimensi utama berikut:

1) Karisma (*Carisma or idealized influence*)

Pemimpin ini menjadi suri teladan, mempunyai kebolehan atau keupayaan membentuk visi dan misi organisasi, menanamkan sifat harga diri, mendapatkan penghormatan dan meningkatkan optimistik. Berkongsi risiko dengan pengikut, mengutamakan kepercayaan dan kesetiaan. Ia juga boleh membangkitkan dan merangsang atau mendorong pekerja bawahan. Sifat kepimpinan berkarisma ini menunjukkan rasa kekaguman dan penghormatan pengikut terhadap pemimpin. Ia berkebolehan untuk meningkatkan keyakinan diri orang bawahan, emosi yang stabil, mempunyai kepercayaan yang tidak diragui, semangat bekerja tinggi, kebanggaan atas diri sendiri dan memberi ruang dan peluang di kalangan orang bawahan. Pemimpin ini juga boleh menjelaskan wawasan, misi serta mempunyai keyakinan diri yang tinggi. Bass & Avolio (2000) telah membahagikan lagi dimensi karisma kepada dua kategori utama iaitu pengaruh ideal tingkahlaku dan sifat.

2) Motivasi inspirasi (*inspiration motivation*)

Pemimpin berperanan sebagai suri teladan kepada pekerja bawahan, Meningkatkan usaha untuk berkomunikasi mengenai visi dengan menggunakan simbol. Dimensi ini adalah untuk mengukur kebolehan pemimpin yang menyebabkan keyakinan di dalam visi dan nilai pemimpin. Pemimpin menggalakkan orang bawahan dan mempengaruhi bagi memastikan pencapaian wawasan secara bersama-sama, memfokuskan kepada usaha pekerjaan dan menjadikan tingkahlaku yang bersesuaian dengan matlamat organisasi.

3) Pertimbangan individu (*individual consideration*)

Pemimpin sebagai jurulatih dan mentor, menyediakan tindakbalas yang berterusan dan membina hubungan dengan ahli untuk memenuhi misi organisasi. Pertimbangan individu adalah untuk mengukur yang mana pemimpin memberi perhatian secara individu dan keperluan pembangunan. Pemimpin melihat setiap individu sebagai orang penting dalam organisasi, memberi peluang untuk meningkatkan potensi individu dan penguasaan kemahiran melalui sebagai jurulatih atau mentor. Pemimpin juga melihat setiap orang bawahan sebagai seorang individu diberi perhatian, membentuk dan mengekalkan hubungan intrapersonal dan berkomunikasi dua hala. Pemimpin juga akan menyerahkan kuasa secara terkawal sebagai salah satu cara membangunkan pengikut. Ini akan memberi kesan ke atas individu yang setiap tugas akan dibantu

dan menilai kemajuan dari masa ke semasa. Ini akan mengurangkan rasa seperti tidak dinilai secara langsung di kalangan mereka.

4) Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*)

Pemimpin merangsang pengikut memikirkan tentang perkara yang dilakukan dengan nilai serta kepercayaan mereka. Dimensi ini menggalakkan pengikut menyelesaikan masalah sendiri, dapat menerima tugas yang mencabar dengan lebih menarik. Pemimpin merangsang orang bawahan memikir secara intelektual, menerima cabaran dan bersedia mengambil risiko serta berupaya menyelesaikan sebarang masalah. Orang bawahan digalakkan agar mempertingkatkan tentang nilai sendiri, kepercayaan, hala tuju dan juga jangkaan mereka terhadap organisasi.

KAEDAH KAJIAN

Penyelidikan ini menggunakan pendekatan kuantitatif jenis deskriptif tinjauan yakni kajian `explanatory` dan `exploratory` sesuatu fenomena yang dikaji, terutamanya yang baru atau perlu dibuat kajian (Babbie, 2013; Newby, 2014) serta mengumpulkan data-data dari sampel kajian agar data-data tersebut sah dan menjawab tujuan kajian. Ia juga bertujuan bagi memastikan data-data tersebut dapat mengukur sikap, tingkah laku, prestasi, pencapaian dan sebagainya berkaitan dengan fenomena yang dikaji Wiersma (1995).

Subjek Kajian

Subjek kajian ini memilih guru-guru sekolah rendah kategori luar bandar yang sedang berkhidmat di sembilan buah sekolah. Pemilihan subjek kajian dipilih secara rawak dan berstrata mengikut bilangan sekolah yang telah dipilih. Bagi menentukan bilangan saiz sampel sekolah, pengkaji mendapatkan senarai nama sekolah rendah cemerlang luar bandar di Perak. Berdasarkan Portal Data Terbuka Malaysia (<http://dat.gov.my>) bilangan sekolah rendah luar bandar pada tahun 2018 ialah 401 buah sekolah. Daripada jumlah 401 ini hanya 15 buah sekolah sahaja yang telah menerima anugerah sekolah cemerlang dengan bilangan populasi seramai 217 guru. Sebanyak sembilan sekolah telah dipilih sebagai sampel sekolah, manakala guru-gurunya dipilih secara rawak mudah dengan menggunakan kaedah penentuan saiz sampel Krejcie & Morgan (1970).

Alat Ukur Kajian

Alat ukur penyelidikan ini menggunakan borang selidik. Kajian ini menggunakan alat ukur *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) (Bass & Avolio, 2000b). Alat ukur ini mengukur empat dimensi tingkah laku kepimpinan transformasi iaitu pengaruh ideal tingkah laku, pertimbangan individu, motivasi berinspirasi dan stimulasi intelek. Kesahan dan kebolehpercayaan alat ukur ini juga adalah stabil dan boleh digunakan (Ghaus, Lodhi, & Shakir, 2017; Judge & Piccolo, 2004; Rowold & Heinitz, 2007). Menurut Bass dan Avolio (2000), jumlah 20 item tersebut telah diuji dengan beberapa persampelan antaranya di kalangan tentera, organisasi dan sektor perkhidmatan. Kesemua 20 item yang dibentuk dalam MLQ pula dibahagikan kepada empat dimensi kepimpinan transformasi iaitu Pengaruh Ideal Tingkah laku, Motivasi Berinspirasi, Pertimbangan Individu dan Stimulasi Intelek. Soal selidik berkaitan empat dimensi kepemimpinan transformasi di atas menggunakan skala Likert 5 mata iaitu: 1 Amat tidak bersetuju, 2 Tidak bersetuju, 3 Tidak pasti, 4 Bersetuju, 5 Amat bersetuju. Alat ukur ini dipilih kerana beberapa kajian telah digunakan dan sesuai dalam konteks pendidikan seperti Supermane (2019), Van Jaarsveld (2019) dan Arokiasamy, Abdullah, Ahmad, dan Ismail (2016).

Bagi memastikan kesemua pemboleh ubah berada dalam keadaan bertaburan normal dan dapat digeneralisasikan kepada sembilan buah sekolah, penyelidik menetapkan nilai skewness dan nilai kurtosis berada di antara -1 dan +1 (Yusof, Yunus, & Musa, 2014). Jadual 1 berikut menunjukkan nilai-nilai skewness dan kurtosis yang diperolehi dimensi/pemboleh ubah yang digunakan dalam kajian ini. Dari Jadual 1, didapati semua pemboleh ubah dan subskala yang mempunyai nilai skewness dan kurtosis berada di antara -1 dan +1. Kesemua pemboleh ubah dan dimensi yang digunakan dalam kajian ini tersebar secara normal. Kesahan alat ukur diperolehi melalui kesahan muka dan kandungan melalui kaedah `back to back

translation' dan penilaian pakar. Manakala kebolehpercayaan alat ukur ini diuji dengan menggunakan kaedah *alpha Cronbach*. seperti dalam jadual 1.

Jadual 1 Skor deskriptif dan kebolehpercayaan alat ukur

Pemboleh ubah	M	SP	Kepencongan (Skewness)	Kecerunan (Kurtosis)	α
Pengaruh Ideal Tingkah laku	4.22	.58	-.50	-.22	0.95
Pertimbangan Individu	3.77	.83	-.39	-.40	0.96
Motivasi Berinspirasi	4.24	.63	-.75	.10	0.95
Stimulasi Intelek	4.02	.66	-.46	.12	0.94
Kepimpinan Transformasi	3.90	.62	-.35	-.09	0.93

Pengumpulan dan Pemprosesan Data

Semua borang soal selidik yang lengkap diedar ke sekolah-sekolah terpilih setelah mendapat kebenaran dari Kementerian Pendidikan Malaysia dan jabatan pendidikan negeri yang terlibat. Soal selidik yang telah dijawab, dipulangkan, dikumpul serta disemak untuk diproses pengkodan dan penyusunan mengikut kod angka. Semua data diproses dan dianalisis dengan perisian *statistik Statical Packages for the Social Science For windows* (Ver.21). Analisis deskriptif (skor min dan sisihan piawai) dijalankan bagi menjelaskan latar demografi responden dan dimensi-dimensi kepimpinan transformasi.

Bagi memastikan perbincangan dapatan kajian ini difahami, satu garis panduan atau *cut-off point* bagi skor min telah ditetapkan. Bagi mendapatkan tiga tahap selang skor min, dengan mengira julat antara skor min tertinggi dengan skor min terendah dibahagi dengan tiga tahap (tinggi, sederhana dan rendah). Menurut Yusof et al. (2014), formula pengiraan julat skala skor min berdasarkan formula berikut:

$$\text{Selang Skala Skor Min} = \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}}{\text{Bilangan Selang}}$$

$$\begin{aligned} \text{Contoh pengiraan julat skala skor min} &= \frac{(5 - 1)}{3} \\ &= 1.33 \end{aligned}$$

Nilai skor min yang berada pada 1.00 hingga 2.33 berada pada tahap rendah bagi setiap dimensi atau pemboleh ubah yang dikaji, nilai skor min yang diperolehi di antara 2.34 hingga 3.66 pula berada pada tahap sederhana. Begitu juga pada nilai skor min yang diperolehi di antara 3.67 hingga 5.00 berada pada tahap yang tinggi bagi dimensi atau pemboleh ubah. Pada Jadual 2 berikut merupakan garis panduan yang digunakan bagi menentukan tahap nilai skor min yang diperolehi bagi setiap dimensi pemboleh ubah yang dikaji.

Jadual 2 Garis panduan tahap nilai Skor Min

Skor Min	Tafsiran Skor Min
1.00 hingga 2.33	Rendah
2.34 hingga 3.66	Sederhana
3.67 hingga 5.00	Tinggi

Sumber: (Pallant, 2007; Yusof et al., 2014)

DAPATAN KAJIAN

Seramai 209 orang guru di sekolah rendah telah terpilih sebagai responden dalam kajian ini. Bilangan guru yang paling ramai terpilih dalam kajian ini adalah sekolah 7A dan 9H seramai 31 orang guru, manakala sekolah 4B merupakan bilangan paling sedikit iaitu seramai 14 orang guru. Penjelasan ini menggambarkan situasi bilangan guru yang bertugas di sekolah-sekolah rendah luar bandar.

Dari segi taburan jantina responden, didapati responden perempuan menunjukkan melebihi daripada responden lelaki iaitu 142 (68%) responden perempuan berbanding dengan 67 (32%) guru lelaki. Dari jumlah tersebut, responden perempuan melebihi di setiap sekolah juga berbanding dengan bilangan guru lelaki. Ini bermakna guru-guru di sekolah-sekolah cemerlang kategori luar bandar dalam kajian ini didominasi oleh guru-guru perempuan.

Jadual 3 di bawah menunjukkan taburan skor min bagi pemboleh ubah kepimpinan transformasi. Secara keseluruhannya tahap kepimpinan transformasi adalah pada tahap tinggi di sekolah kajian. Kajian ini mendapati skor min bagi dimensi pengaruh ideal tingkah laku (4.22), pertimbangan individu (3.76), motivasi berinspirasi (4.23) dan stimulasi intelek (4.01) yang berada di tahap tinggi.

Jadual 3 Skor Min dan Sisihan Piawai Setiap Subskala Kepimpinan Transformasi (N= 209)

Aspek	<i>M</i>	<i>SP</i>	Tahap
Pengaruh Ideal Tingkah Laku	4.22	.58	Tinggi
Pertimbangan Individu	3.76	.83	Tinggi
Motivasi Berinspirasi	4.23	.63	Tinggi
Stimulasi Intelek	4.01	.66	Tinggi
Kepimpinan Transformasi	4.06	.62	Tinggi

Manakala Jadual 4 pula menunjukkan skor min sekolah berdasarkan aspek-aspek kepimpinan transformasi. Dari Jadual 4 didapati sekolah 9H mempunyai skor min kepimpinan transformasinya tinggi iaitu 4.59, manakala sekolah 3D mempunyai skor min 3.64 yang paling rendah dalam aspek kepimpinan transformasi. Bagi semua dimensi kepimpinan transformasi didapati sekolah 9H mengungguli bagi setiap dimensi. Begitu juga sekolah 3D merupakan sekolah yang mempunyai skor min bagi setiap dimensi yang rendah.

Jadual 4 Skor Min Sekolah Terhadap Aspek-aspek Kepimpinan Transformasi Mengikut Sekolah

Sekolah	Peng. Ideal T/Laku	Pertimb Ind.	Mot. Insp	Stim. Intelek	Kepimpinan Transformasi	
7A	4.40	4.07	4.41	4.26	4.28	
4B	4.04	3.63	4.05	3.70	3.85	
8C	4.34	3.75	4.43	4.16	4.16	
3D	3.80	3.22	3.86	3.64	3.64	
1E	4.11	3.72	4.17	3.88	3.96	
6F	4.01	3.58	3.92	3.86	3.84	
5G	4.38	3.84	4.28	4.09	4.14	
9H	4.65	4.38	4.74	4.59	4.59	
2I	4.22	3.36	4.18	3.75	3.87	
Jumlah	<i>M</i>	4.22	3.76	4.24	4.02	4.06
Keseluruhan	<i>SP</i>	.58	.83	.63	.66	.62

PERBINCANGAN

Model kepemimpinan transformasi Bass (1990) yang dijadikan model asas dalam kajian ini menunjukkan kesemua dimensi dalam kepemimpinan transformasi berada pada tahap tinggi berdasarkan skor min yang diperolehi daripada responden kajian. Ini menjelaskan bahawa model kepemimpinan ini sesuai dan diterima dalam konteks di sekolah. Malah model kepemimpinan transformasi dipercayai mempunyai pengaruh nilai, keperluan, moral dan harapan pengikut ke arah menjayakan organisasi (Jackson, 2020). Abdul Wahab, Fuad, Fuzlina, Ismail, dan Majid (2014) serta Atalay, Akcil, dan Ozkul (2019) mengatakan bahawa pendekatan kepemimpinan transformasi dalam institusi pendidikan akan mempengaruhi tingkah laku guru, malah kepemimpinan transformasi menjadi agen perubahan agar sekolah boleh berubah atau menjadi cemerlang. Seterusnya Abdul Wahab et al. (2014) menjelaskan bahawa kepimpinan transformasi berupaya mempengaruhi cara bekerja orang bawahan dan mencapai matlamat sekolah.

Aspek kepemimpinan transformasi guru besar yang dipersepsikan adalah pada tahap tinggi iaitu pada skor min 4.06. Dapatan ini dapat diinterpretasikan sebagai kerapnya tingkah laku guru besar mempunyai pengaruh terhadap guru-guru, menunjukkan pengaruh ideal tingkah laku, mempunyai pertimbangan individu pada tahap tinggi, bermotivasi inspirasi dan stimulasi intelek yang berada di tahap tinggi bagi memastikan matlamat yang ditentukan tercapai. Dapatan ini menyokong kajian yang dijalankan oleh Yunus (2004) yang mengatakan bahawa kepemimpinan transformasi mempunyai pertalian dengan proses penambahbaikan sekolah. Begitu juga hasil dapatan kajian Kenneth & Patrician (2017), Mulford & Silins (2003) serta Rowold & Heinitz (2007) yang mengatakan kepemimpinan transformasi mempunyai kesan ke atas organisasi sekolah yang ingin berubah dan memberi kesan langsung kepada tingkahlaku guru-guru. Dapatan kajian ini telah menyokong beberapa kajian sebelum ini yang telah dilakukan oleh Kasturi Arachchi (2012), Mulford & Silins (2003) dan Pool (2000).

Dalam konteks dimensi-dimensi kepemimpinan transformasi, dapatan kajian ini seiring dengan dapatan kajian Armugam, Arshad, Ismail, dan Hamzah (2019) serta Ibrahim, Hamzah, dan Wahab (2019) dengan kesemua dimensi kepemimpinan transformasi pada tahap tinggi. Ini menjelaskan bahawa amalan kepemimpinan transformasi berlaku di sekolah kajian. Berdasarkan ulasan perbincangan tersebut, dapat dirumuskan model kepemimpinan transformasi ini walaupun bersumberkan dari negara maju, ia masih boleh dipraktikkan dalam konteks sekolah rendah di Malaysia..

KESIMPULAN

Lebar (2002) yang mengatakan bahawa sekolah yang cemerlang bergantung kepada kepimpinan dan kebolehannya dalam mengurus sekolah. Pemimpin sekolah berupaya mencorak dan mengubah sekolah guru dan pelajar. Kajian-kajian berkaitan menunjukkan pemimpin transformasi sekolah boleh mempengaruhi prestasi atau tingkahlaku guru (Ibrahim et al., 2019; Jackson, 2020). Leithwood dan Jantzi (2000) menambah bahawa mana-mana sekolah mempunyai kepemimpinan transformasi pada tahap yang tinggi boleh membawa perubahan ke arah peningkatan kejayaan atau prestasi di sekolah tersebut. Malah Senge (2006) menjelaskan perlunya pemimpin yang mempunyai ciri-ciri kepemimpinan transformasi dalam membawa kecemerlangan organisasi. Kepimpinan transformasi mempunyai kesan ke atas organisasi sekolah yang ingin berubah dan memberi kesan langsung kepada tingkah laku guru-guru.

Implikasi kajian ini menjelaskan bahawa amalan kepemimpinan transformasi perlu diberi keutamaan bagi dapat meningkatkan kecemerlangan sekolah. Pihak kementerian dan jabatan pendidikan perlu mencari inisiatif agar menyediakan dan membangunkan kepemimpinan transformasi di peringkat sekolah. Ini bagi memastikan setiap pemimpin sekolah dapat memacu prestasi sekolah secara keseluruhan seperti yang terkandung dalam Pelan Pembangunan Pendidikan 2013-2025.

Kajian ini merupakan penerokaan awal tahap kepemimpinan transformasi di sekolah-sekolah cemerlang kategori sekolah rendah luar bandar. Sehubungan dengan itu, adalah wajar mana-mana sekolah yang ingin berubah dan maju memerlukan kepemimpinan transformasi yang diamalkan oleh kepimpinan sekolah. Walau bagaimanapun kajian menyeluruh keberkesanan kepemimpinan transformasi dalam membawa perubahan guru dan sekolah perlu diteroka dengan mengambil kira skop gender guru besar, multi budaya dan latar belakang pemimpin sekolah.

RUJUKAN

- Abdul Wahab, J., Fuad, M., Fuzlina, C., Ismail, H., & Majid, S. (2014). Headmasters' transformational leadership and their relationship with teachers' job satisfaction and teachers' commitments. *International Education Studies*, 7(13), 40-48.
- Allen, N., Grigsby, B., & Peters, M. L. (2015). Does Leadership Matter? Examining the Relationship among Transformational Leadership, School Climate, and Student Achievement. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 10(2), 1-22.
- Armugam, B., Arshad, M. M., Ismail, I. A., & Hamzah, S. R. (2019). Investigating the Link between Transformational Leadership Style on Succession Planning Program in National Secondary Schools in Seremban District, Malaysia. *Development*, 8(4), 201-241.
- Arokiasamy, A. R. A., Abdullah, A. G. K., Ahmad, M. Z., & Ismail, A. (2016). Transformational leadership of school principals and organizational health of primary school teachers in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229(216), 151-157.
- Atalay, D., Akcil, U., & Ozkul, A. (2019). Effects of Transformational and Instructional Leadership on Organizational Silence and Attractiveness and Their Importance for the Sustainability of Educational Institutions. *Sustainability*, 11, 5618. doi:10.3390/su11205618
- Babbie, E. R. (2013). *The basics of social research*: Cengage learning.
- Bass. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. doi:[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, & Avolio. (2000a). The future of leadership in learning organizations. *Journal of leadership studies*, 7(3), 18-40.
- Bass, & Avolio. (2000b). *MLQ, Multifactor Leadership Questionnaire sampler set: Technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ form 5x-short*: Mind Garden.
- Bowen, G. L., Ware, W. B., Rose, R. A., & Powers, J. D. (2007). Assessing the functioning of schools as learning organizations. *Children & Schools*, 29(4), 199-208.
- Brandt, R. (2003). Is this school a learning organization? 10 ways to tell. *The Learning Professional*, 24(1), 10.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Haper & Row.
- Caprara, G. V., Barbaranelli, C., Steca, P., & Malone, P. S. (2006). Teachers' self-efficacy beliefs as determinants of job satisfaction and students' academic achievement: A study at the school level. *Journal of school psychology*, 44(6), 473-490.
- Chang, S.-C., & Lee, M.-S. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The learning organization*, 14(2), 155-185.
- Collins, B. J. (2016). *A high school as a learning organization: The role of the school leadership team in fostering organizational learning*. The George Washington University,
- Day, C. (2011). *Successful school leadership: Linking with learning and achievement*: McGraw-Hill Education (UK).
- Eliophotou-Menon, M., & Ioannou, A. (2016). The Link Between Transformational Leadership And Teachers' job Satisfaction, Commitment, Motivation To Learn, And Trust In The Leader. *Academy of Educational Leadership Journal*, 20(3), 12.
- Fullan, M. (2018). *The principal: Three keys to maximizing impact*: John Wiley & Sons.
- Ghaus, B., Lodhi, I., & Shakir, M. (2017). Leadership styles of academic supervisors as Predictors of Effectiveness, Extra Effort, and satisfaction: a Case of Pakistan higher Education. *New Horizons*, 11(2), 33-109.
- Ibrahim, N. A., Hamzah, M. I. M., & Wahab, J. L. A. (2019). The Relationship between Leadership Style of High Performance School towards Professional Learning Community (PLC). *Creative Education*, 10(12), 2742-2749.
- Jackson, C. J. (2020). Transformational leadership and gravitas: 2000 years of no development? *Personality and Individual Differences*, 156, 109760. doi:<https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109760>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.
- Kasturi Arachchi, C. (2012). Transformational leadership and learning organizations.
- Kenneth, L., & Patrician, P. (2017). Changing the educational culture of the home to increase student success at school. In *How School Leaders Contribute to Student Success* (pp. 329-351): Springer.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.
- Lebar, M. S. (2002). *Pentadbiran Pendidikan dan Pendidikan*. Petaling Jaya: Addison Wesley Longman Malaysia Sdn. Bhd.
- Leithwood, & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of educational administration*, 38(2), 112-129.
- Leithwood, & Slegers, P. (2006). Transformational school leadership: Introduction. *School effectiveness and school improvement*, 17(2), 143-144.

- Lokey, A., & Dali, M. H. (2017). Hubungan Antara Kepimpinan Transformasional Guru Besar Dengan Komitmen Guru Pendidikan Khas Integrasi Di Kedah. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*(1), 14-28%V 13. Retrieved from <https://jupidi.um.edu.my/article/view/8411>
- Mat Noor, F. B., & Daud, K. B. (2018). *Hubungan antara Kepimpinan Transformasi Guru Besar mengikut Persektif Guru dengan Komitmen Guru terhadap Sekolah* (Vol. 6).
- McCarley, T. A., Peters, M. L., & Decman, J. M. (2016). Transformational leadership related to school climate: A multi-level analysis. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(2), 322-342.
- Mulford, B., & Silins, H. (2003). Leadership for Organisational Learning and Improved Student Outcomes—What Do We Know? *Cambridge Journal of Education*, 33, 175-195. doi:10.1080/03057640302041
- Munir, F., & Aboidullah, M. (2018). Gender Differences in Transformational Leadership Behaviors of School Principals and Teachers' Academic Effectiveness. *Bulletin of Education and Research*, 40(1), 99-113.
- Newby, P. (2014). *Research methods for education*: Routledge.
- Ng, L. T., & Rivera, J. P. R. (2018). Exploring transformational leadership and fellowship in a cultural context: The case of the Philippines. *Asia-Pacific Social Science Review*, 17(3), 136-141.
- Pallant, J. (2007). *SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using SPSS for Windows Version 15*.
- Pool, S. (2000). The learning organization: Motivating employees by integrating TQM philosophy in a supportive organizational culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 21, 373-378. doi:10.1108/01437730010379276
- Rowold, J., & Heinitz, K. (2007). Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 121-133. doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.01.003>
- Sahaya, N. (2012). A learning organization as a mediator of leadership style and firms' financial performance. *International Journal of Business and Management*, 7(14), 96.
- Senge, P. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Supermane, S. (2019). Transformational leadership and innovation in teaching and learning activities: the mediation effect of knowledge management. *Information Discovery and Delivery*, 47(4), 242-250. doi:10.1108/IDD-05-2019-0040
- Van Jaarsveld, L. (2019). Implementing the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) in a challenging context: Results from a large-scale quantitative study. *International Journal of Educational Management*, 33(4), 604-613. doi:10.1108/IJEM-02-2018-0041
- Wiersma, W. (1995). *Research Methods in Education*: New York: Allyn and Bacon.
- Yunus, J. (2004). *Hubungan Latar Belakang Guru Besar Dengan Tekanan Kerja Pengurusan Dan Pentabiran Sekolah*. Paper presented at the National Stress Conference, Kota Kinabalu.
- Yusof, H., Yunus, J. N., & Musa, K. (2014). *Kaedah Penyelidikan Pengurusan Pendidikan*. Tanjong Malim, Perak: Penerbit Universiti Pendidikan Sultan Idris.