

# KEPIMPINAN TRANSFORMASIONAL PENGETUA: PERBANDINGAN ANTARA SEKOLAH MENENGAH AWAM DAN SWASTA CEMERLANG

## *PRINCIPALS' TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP: COMPARISON BETWEEN EXCELLENCE PUBLIC AND PRIVATE SCHOOLS*

**Khalip Musa, Hamidah Yusof, Jamal@Nordin Yunus, Suriani Abdul Hamid**

Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris

Tanjong Malim, Perak

*khalip@fpe.upsi.edu.my*

### **Abstrak**

Tujuan kajian adalah untuk melihat perbandingan amalan kepimpinan transformasional pengetua antara sekolah menengah awam dan swasta yang cemerlang. Populasi kajian terdiri daripada guru-guru dan pengetua dari lapan buah sekolah menengah awam dan swasta cemerlang yang terletak di Selangor dan Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur dan Putrajaya. Seramai 280 orang guru dan empat orang pengetua terlibat sebagai responden. Reka bentuk kajian adalah gabungan kuantitatif dan kualitatif. Kaedah kuantitatif menggunakan satu set soal selidik 32 item tentang amalan kepimpinan transformasional dan transaksional. Manakala kaedah kualitatif menggunakan soalan temu bual separa struktur yang dibina berdasarkan dapatan soal selidik tinjauan berkenaan. Data-data telah dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan inferensi. Dapatan kajian mendapati bahawa tahap amalan kepimpinan transformasional pengetua di kedua-dua jenis sekolah berada pada tahap tinggi, manakala tahap amalan kepimpinan transaksional berada pada tahap rendah. Namun begitu wujud perbezaan amalan kepimpinan transformasional pengetua antara dua jenis institusi ini. Pengetua sekolah menengah awam memberi fokus kepada semua lima dimensi kepimpinan transformasional manakala pengetua sekolah menengah swasta lebih menjurus kepada tiga dimensi sahaja. Dapatan temu bual menunjukkan bahawa sekolah menengah awam lebih kepada memenuhi tanggungjawab sosial kerajaan manakala sekolah menengah swasta lebih kepada entiti perniagaan yang berorientasi keuntungan.

**Kata Kunci** kepemimpinan, transformasional, transaksional, pengetua sekolah, sekolah cemerlang

### **Abstract**

*The purpose of the study was to see a comparison of principal transformational leadership practices between public and private schools of excellence. The study population consisted of teachers and principals from eight public and private high schools that are excellent in Selangor and the Federal Territory of Kuala Lumpur and Putrajaya. A total of 280 teachers and four principals were involved as respondents. Research design was a combination of quantitative and qualitative. Quantitative method using a questionnaire contains 32 items of transformational and transactional leadership practice. The qualitative method using semi-structure interview questions were built based on the findings of survey questionnaires. The data were analyzed using descriptive and inferential statistics. The results showed that the level of transformational leadership practices of principals in both types of schools was high while the level of transactional leadership was low. But there was a difference of transformational leadership practices of principals between these two institutions. Public secondary school principals were focused on all five dimensions of transformational leadership while private secondary school principals were inclined to only three dimensions. Interview data revealed that public schools are more inclined to meet social responsibility set by government whereas private schools are more for business orientation.*

**Keywords** leadership, transformational, transactional, school principal, school excellence

## **PENGENALAN**

Fetcher dan Horowitz (1991) menyatakan secara tegas bahawa perubahan adalah sesuatu yang sukar tetapi tidak boleh dielakkan. Dalam usaha menangani cabaran pendidikan global berterusan, Kementerian Pelajaran Malaysia telah memperkenalkan Pelan Induk Pembangunan Pendidikan 2006 -2010 (PIPP) yang telah memberi fokus dan menggarap strategi sistem pendidikan awam untuk masa sekarang dan masa depan (PIPP, 2006). Pelan Induk ini telah menggariskan dua fokus utama iaitu meningkatkan keberkesanan program pendidikan dan mengukuhkan pembangunan sumber manusia dalam menyediakan sumber manusia yang kompetitif bagi menghadapi persaingan global yang semakin sengit (PIPP, 2006). Kesannya, PIPP telah membawa suatu transformasi dan perubahan sistem pendidikan meliputi kurikulum, penilaian, pengajaran, pembelajaran, kokurikulum dan pengurusan sekolah.

Parrish (dipetik dari Abu-Tineh et al., 2008) menegaskan bahawa elemen yang paling kritikal bagi kejayaan transformasi sesebuah sekolah ialah kepimpinan sekolah. Dalam nada yang sama, Fullan (1992) turut menyatakan bahawa dalam usaha transformasi sekolah, pemimpin menjadi pemain utama untuk menyediakan panduan dan penyelesaian untuk meningkatkan kualiti pembelajaran murid dan pembangunan profesionalisme guru.

Barnett, McCormick dan Corners (2001) telah mengenal pasti salah satu gaya kepimpinan yang terbaik bagi menangani perubahan dalam penstrukturan sekolah adalah kepimpinan transformasional.

## **PERNYATAAN MASALAH**

Proses transformasi yang diperkenalkan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia melalui pelbagai program pendidikan telah menjadikan sekolah-sekolah awam mengambil pelbagai usaha dan inisiatif untuk meningkatkan kecemerlangan. Dalam masa yang sama tuntutan ibu bapa dan persaingan dari sekolah awam menjadikan sekolah menengah swasta lebih dinamik, agresif dan responsif dalam meningkatkan kecemerlangan mereka. Ini mewujudkan satu persaingan sihat yang memberi manfaat kepada masyarakat. Dalam membawa perubahan dan kecemerlangan kepada sekolah-sekolah mereka, para pemimpin telah berusaha memberikan kepimpinan yang berkesan dan cemerlang dalam memenuhi tuntutan dan cabaran persekitaran tersebut.

Melihat kepada ruang dan peluang untuk kedua-dua institusi ini saling belajar dan berkongsi, maka kajian ini cuba melihat sejauh manakah para pengurus di kedua-dua institusi berkenaan telah memberikan kepimpinan berkesan dalam konteks kepimpinan transformasional dalam memacu kecemerlangan. Sorotan karya dan kajian lepas dalam konteks negara mendapati hampir tiada kajian yang melibatkan perbandingan antara dua institusi ini terutama dalam persekitaran transformasi yang rancak ini. Sorotan karya dan kajian lepas juga turut mendedahkan bahawa terlalu sedikit kajian kepimpinan dijalankan disekolah menengah swasta padahal sistem pendidikan itu telah membuktikan kecemerlangan dan mendapat kepercayaan masyarakat. Kajian ini juga cuba mengisi jurang berkaitan. Dalam masa yang sama, ia diharap akan memberi peluang untuk memahami dan meneroka sistem pendidikan swasta yang sering dilihat lebih berdaya saing. Ini diharapkan akan dapat memberi input yang berguna kepada sistem pendidikan awam demi kecemerlangan yang berterusan terutama dalam konteks kepimpinan sekolah awam.

## **SOROTAN KARYA DAN KAJIAN LAMPAU**

Teori kepimpinan transformational telah berkembang sejak 40 tahun yang lepas. Teori ini asalnya telah dikemukakan oleh Downton (1973) melalui bukunya yang berjudul *Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process* yang telah membincangkan konsep kepimpinan berkesan. Teori ini kemudiannya telah dikemukakan secara rasmi oleh Burns pada tahun 1978. Beliau telah mendefinisikan kepimpinan transformasional sebagai perilaku pemimpin yang mempengaruhi para pengikutnya untuk mengkagumi, menghormati sekaligus mempercayainya (Alston, 2012). Menurut Bass (1985), kepimpinan transformasional mampu mengenali keperluan pengikut untuk berubah, mencipta wawasan, membimbing perubahan dan melaksanakan perubahan dengan berimpak. Kepimpinan transformasional lebih mengutamakan hubungan erat pemimpin-pengikut. Keeratan hubungan ini boleh berlaku apabila pengikut diberi tanggungjawab dan autoriti, dan halangan-halangan birokratik yang boleh menjejaskan keeratan hubungan pemimpin-pengikut dihapuskan, latihan dan nasihat disediakan khususnya dalam proses

membuat keputusan dan menyelesaikan masalah, dan komunikasi terbuka digalakkan supaya perkongsian idea-idea dan maklumat penting dapat dilakukan. Semua tindakan ini bertujuan supaya pengikut merasa seronok, sentiasa bermotivasi dan berkomitmen terhadap tugas.

Sejak diasaskan oleh Burns pada tahun 1978, kepimpinan transformasional telah dibincang, dikritik dan dikembangkan oleh para sarjana dan penyelidik. Sebagai perbincangan ringkas, adalah perlu untuk melihat tiga kerangka teori kepimpinan ini yang memberi sumbangan yang bermakna dan penting dalam perkembangannya sehingga hari ini.

Burns (1978) dan kemudian dimurnikan oleh Bass (1985) membahaskan kepimpinan transformasional dalam empat dimensi utama iaitu memupuk pengaruh yang ideal atau karisma, membina rangsangan intelek, pertimbangan individu dan merangsang motivasi. Dimensi ini adalah berbentuk pengamalan dalam kepimpinan berdasarkan prinsip kepimpinan transformasi. Berikut adalah huraian dimensi amalan kepimpinan transformasi berdasarkan teori yang dikaji.

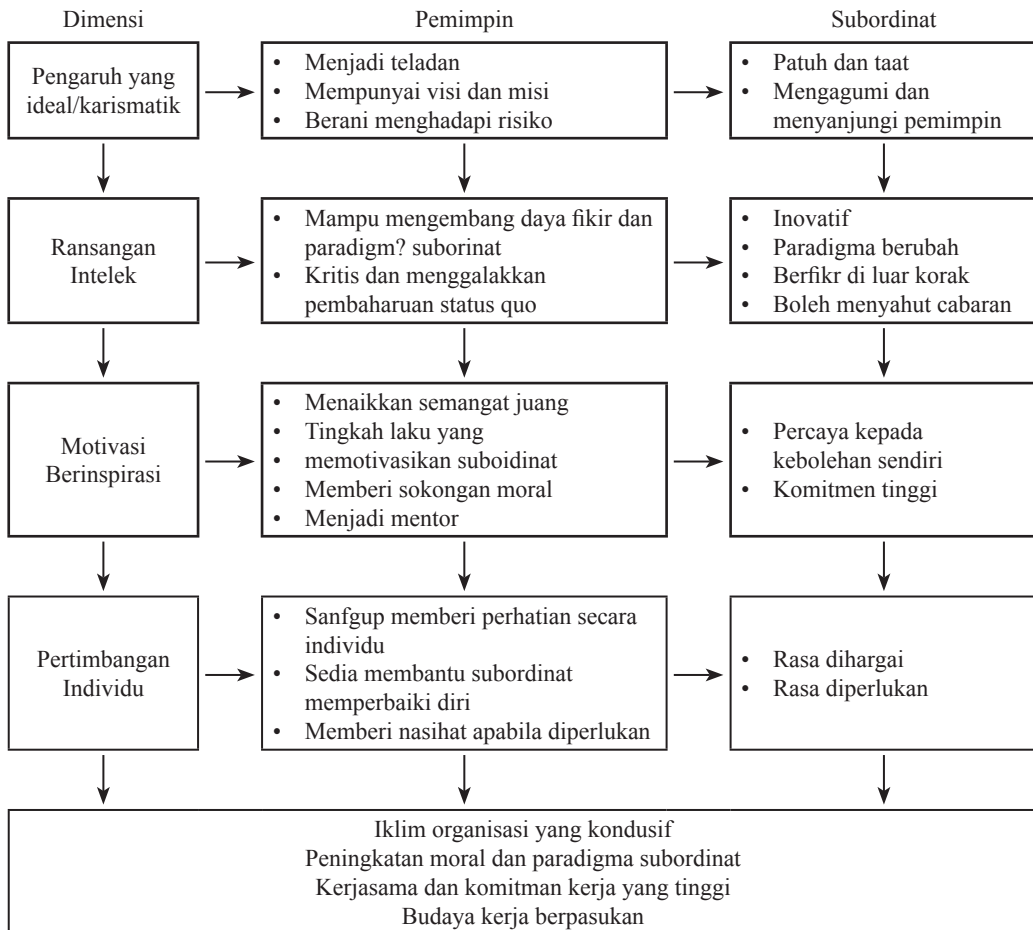
**Kepimpinan Karismatik.** Karisma pemimpin transformasi terserlah dengan keyakinan dan kepastian yang ditunjukkan dalam setiap tindakannya. Bass (1998) memperjelaskan sifat-sifat pemimpin yang bersifat karismatik sebagai seorang pemimpin yang sanggup berkorban demi kepentingan organisasi dan bersifat optimis terhadap visi dan misi yang ingin dicapai. Pemimpin transformasi sebagai *role model*, dihormati dan dikagumi oleh pengikutnya. Pemimpin transformasi juga digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mempunyai visi dan misi yang jelas serta berani menghadapi risiko. Pengaruh yang ideal ditonjolkan apabila seseorang pemimpin itu menetapkan matlamat untuk dicapai pada masa akan datang dan mampu menerangkan dan memimpin subordinat ke arah menjayakan matlamat yang diaspirasikan dengan menunjukkan teladan yang baik untuk diikuti. Burns (1978) menjelaskan bahawa pemimpin yang memiliki sifat-sifat karismatik juga memiliki ciri-ciri tingkah laku yang unggul sebagai seorang pemimpin.

**Stimulasi Intelek.** Pemimpin transformasi bertindak balas secara berbeza terutama dalam mencari penyelesaian masalah dengan dimensi pemikiran yang baru dan inovatif. Dengan itu, pemimpin transformasi secara tidak langsung menggalakkan pengikutnya berfikir secara kreatif dan bukan hanya menyalahkan orang lain atau sebagainya dalam menyelesaikan sesuatu masalah. Faktor ini menggalakkan suatu bentuk pemikiran baru dalam menyediakan subordinat bertindak terhadap sebarang permasalahan. Pemimpin transformasi menjadikan subordinat mampu mengenalpasti cabaran dan menjadikan mereka orang yang berani menghadapinya (Abdullah & Ainon, 2007).

**Motivasi Inspirasi.** Pemimpin transformasi mempunyai tingkah laku yang mampu memotivasi pengikutnya, menaikkan semangat juang serta berupaya untuk menyahut cabaran yang datang. Pemimpin transformasi bertindak menyatakan dengan jelas tentang keyakinannya terhadap misi dan matlamat yang hendak dicapai serta memperlihatkan komitmen yang teguh terhadap matlamat organisasi yang dikongsi bersama. Kajian Button (2003) menunjukkan bahawa guru yang berkesan adalah dalam kalangan guru yang bermotivasi tinggi. Mereka menunjukkan minat yang tinggi dan sentiasa melibatkan diri dalam penambahbaikan pengajaran dan pembelajaran. Dalam konteks ini guru besar sebagai pemimpin sekolah berperanan untuk memberi sokongan moral di samping keperluan dan kemudahan yang diperlukan bagi meningkatkan dan mengekalkan motivasi guru dalam menjayakan matlamat organisasi sekolah.

Pertimbangan Individual. Pemimpin transformasi memberi tumpuan dan perhatian terhadap keperluan dan potensi tertentu dalam membangunkan pengikut-pengikutnya. Pemimpin transformasi menganggap setiap pengikutnya sebagai seorang individu yang perlu dihormati. Pemimpin-pemimpin seperti ini akan mewujudkan suatu iklim yang amat selesa dalam kalangan pengikut dengan sentiasa memberi galakan dan sokongan kepada mereka dan sebarang perbezaan dihormati. Interaksi di antara pemimpin ini dengan pengikutnya membina hubungan kerja yang kondusif kerana pemimpin transformasi peka terhadap pengikutnya sebagai seorang individu.

Rajah 1 menunjukkan kesan dimensi-dimensi kepimpinan transformasional terhadap pemimpin dan subordinat serta organisasi. Amalan ini mempunyai matlamat untuk mencapai visi dan misi organisasi, mewujudkan iklim organisasi yang kondusif, meningkatkan moral dan paradigma ahli organisasi, mewujudkan kerjasama dan komitmen kerja yang tinggi serta sekaligus mewujudkan budaya kerja berpasukan. Kesemua dimensi ini saling memerlukan dan perlu diamalkan secara seimbang bagi memastikan matlamat kepimpinan ini dapat dicapai.

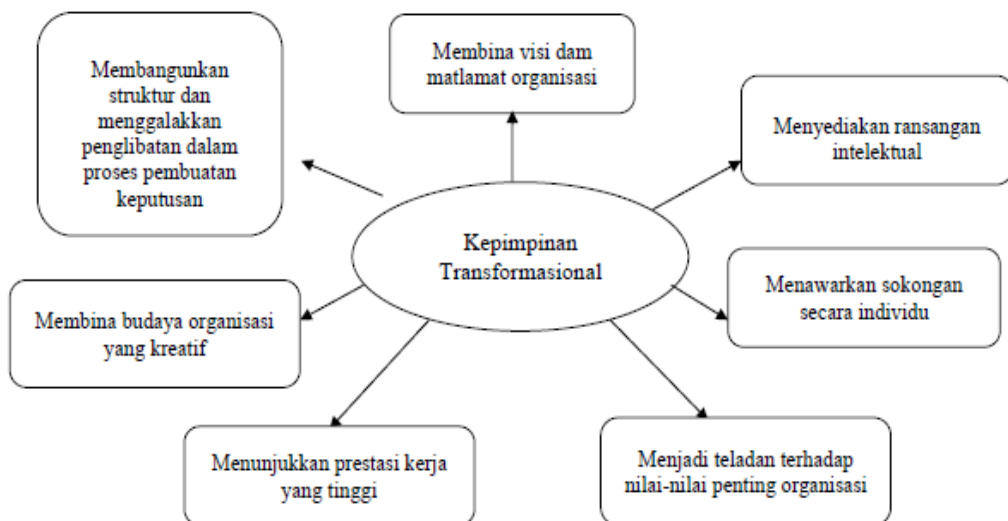


**Rajah 1** Kerangka teori kepimpinan transformasional Burns (1978) dan Bass (1985)

## Model Teori Kepimpinan Transformasi Leithwood (1994)

Kerangka kedua ialah model kepimpinan Leithwood (1994) menjelaskan dengan terperinci tentang komponen kepimpinan transformasional yang terdiri daripada beberapa dimensi iaitu membina visi dan matlamat, menyediakan rangsangan intelektual, menawarkan sokongan secara individu, menjadi teladan terhadap nilai-nilai penting organisasi, menunjukkan prestasi kerja yang tinggi, membina budaya organisasi yang kreatif dan membangunkan struktur dan menggalakkan penglibatan dalam proses membuat keputusan. Dimensi kepimpinan transformasi Leithwood ini akhirnya membawa kepada pembinaan kepimpinan pemimpin yang ideal yang boleh membawa perubahan kepada organisasi dengan karisma serta ruang komunikasi yang luas antara pemimpin dengan pengikut sebagai seorang individu.

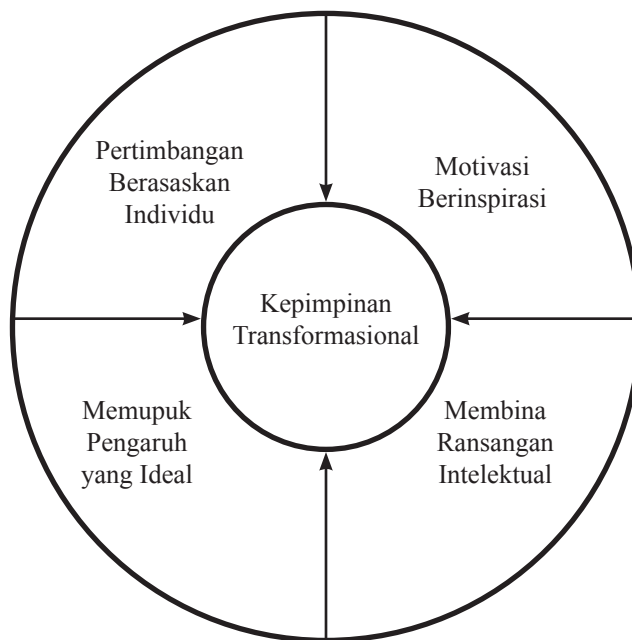
Pemimpin transformasional mengikut Leithwood juga menjelaskan bahawa matlamat sesebuah organisasi boleh dicapai dengan menggalakkan penglibatan pengikut, membangunkan intelek serta merangsang motivasi pengikut agar memberikan komitmen yang di luar kebiasaan. Menerusi amalan kepimpinan transformasional ini juga ia mampu untuk mewujudkan budaya organisasi yang kreatif terutama dalam cara berfikir bagi menyelesaikan sesuatu masalah sekalipun cabaran yang dihadapi. Rajah 2 menunjukkan komponen-komponen dalam model kepimpinan transformasional.



**Rajah 2** Model teori kepimpinan transformasi Leithwood (1994)

Kerangka ketiga ialah model yang dibina oleh Slocum dan Hellriegel (2007) yang masih menjadikan model Bass sebagai asas. Menurut Slocum dan Hellriegel, kepimpinan

transformatifional terbahagi kepada empat dimensi utama. Dimensi tersebut terdiri daripada sikap yang menunjukkan pertimbangan berasaskan individu, membina rangsangan intelektual, merangsang motivasi dan memupuk pengaruh yang ideal dalam kalangan pengikutnya iaitu dalam guru-guru. Intipati model kepimpinan transformasional Slocum dan Hellriegel adalah melibatkan suatu keupayaan pemimpin dalam mempengaruhi pengikutnya melalui tingkah laku kepimpinan yang diamalkan. Ia melibatkan tingkah laku yang menjadi teladan dalam menjangkakan masa depan organisasi, menjadi inspirasi di kalangan pengikut terutama dalam hal yang berkaitan dengan inovasi pemikiran dan idea-idea baru, membangunkan pengikut ke arah menjadi pemimpin yang lebih baik serta membimbing organisasi ke arah menjadi komuniti yang boleh menahuti cabaran.



**Rajah 3** Model kepimpinan transformasional Slocum dan Hellriegel (2007).

Sumber: Slocum, J. W. & Hellriegel, D. (2007)

Teori Slocum dan Hellriegel seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 3 adalah dibina dari empat konstruk utama yang berasaskan daripada teori Burns (1978) dan Bass (1985) serta mempunyai persamaan dengan teori Leithwood (1994). Empat konstruk tersebut ialah:

1. **Motivasi Berinspirasi.** Pemimpin transformasi mencetus inspirasi dalam kalangan pengikutnya melalui perbuatan mahu pun kata-katanya. Pemimpin transformasi membimbing pengikutnya dengan menyediakan mereka tentang kesedaran terhadap cabaran dan pengertian terhadap apa sahaja yang dilakukan.
2. **Membina Rangsangan Intelektual.** Pemimpin yang mengamalkan kepimpinan transformasi menggalakkan subordinat berfikir di luar kotak atau di luar kebiasaan

dengan menjadi lebih inovatif dan kreatif. Dengan ini, pemimpin transformasi adalah seorang yang berani mempersoalkan sebarang andaian dengan meneroka idea-idea dan kaedah-kaedah baru serta menghadapi sebarang situasi dengan cara baru.

3. **Memupuk Pengaruh yang Ideal.** Pemimpin transformasi memperlihatkan tingkah laku yang menjadi inspirasi dan ikutan subordinat. Mereka menggunakan semua sumber kuasa bagi menggerakkan kemajuan individu.
4. **Pertimbangan Berasaskan Individu.** Satu prinsip kepimpinan transformasi yang menuntut kepekaan pemimpin terhadap ahli organisasi sebagai seorang individu serta menghormati perbezaan sesama individu dan tidak menjadikannya sebagai suatu halangan dalam membentuk kesepakatan mencapai matlamat organisasi.

Kepimpinan berkesan amat penting untuk keberkesanan dan peningkatan sekolah. Mengikut Harris, Day dan Hadfield (2003), sekolah yang berkesan dan mempunyai kapasiti untuk meningkat adalah dipimpin oleh pengetua yang boleh memberi impak besar terhadap keberkesanan para guru dan staf. Leithwood dan Jantzi (1997) berpendapat bahawa kepimpinan transformational adalah satu gaya kepimpinan yang cemerlang bagi mengurus perubahan dan keadaan yang tidak menentu. Pendekatan kepimpinan ini berpotensi untuk membina tahap komitmen tinggi dalam kalangan guru dalam persekitaran berkenaan. Pendekatan ini juga berpotensi untuk membina keupayaan guru dalam menangani cabaran yang disediakan oleh persekitaran tersebut.

Hallinger (2003) menjelaskan bahawa kemunculan kepimpinan transformasional dalam proses transformasi sekolah adalah amat bersesuaian kerana gaya kepimpinan ini memberi fokus terhadap penurunan kuasa kepada guru, kepimpinan berpenyertaan, dan peningkatan organisasi melalui pembelajaran. Hallinger menegaskan bahawa kepimpinan transformasional adalah penting dalam menjamin kejayaan proses pembelajaran sesebuah sekolah.

Leithwood, Jantzi, dan Steinbench (1999) menegaskan bahawa kepimpinan transformasional adalah bersesuaian dalam persekitaran transformasi sekolah kerana ia memberi peluang kepada guru untuk berkembang secara professional dalam memberi tindak balas terhadap tuntutan persekitaran sekolah. Kepimpinan transformasional dilihat amat bertepatan dengan transformasi sekolah di mana ia menggalakkan pembangunan ahli organisasi, memberi hala tuju, menggalakkan kepimpinan berpenyertaan dan menyuburkan budaya positif di sekolah.

## TUJUAN DAN OBJEKTIF KAJIAN

Tujuan utama kajian ini adalah untuk melihat sejauh manakah para pengurus di sekolah menengah awam dan swasta mengaplikasikan kepimpinan transformasional dan transaksional dalam memimpin dan mengurus transformasi sekolah masing-masing sehingga berjaya menjadi antara sekolah cemerlang. Secara khusus objektif kajian ini ialah:

- i. Mengenal pasti tahap kepimpinan transformasional dan transaksional para pengurus di sekolah menengah awam dan swasta yang cemerlang;
- ii. Melihat perbezaan kepimpinan transformasional dan transaksional para pengurus antara sekolah menengah awam dan swasta yang cemerlang;



- iii. Mengenal pasti dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional dan transaksional pengetua;
- iv. Melihat perbezaan dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional dan transaksional pengetua berdasarkan jenis sekolah.

## PERSOALAN KAJIAN

Bagi mencapai empat objektif kajian di atas, maka terdapat empat persoalan kajian yang perlu dijawab iaitu:

- i. Setakat manakah tahap kepemimpinan transformasional dan transaksional pengetua di dua jenis sekolah berkenaan?
- ii. Adakah wujud perbezaan kepemimpinan transformasional dan transaksional pengetua berdasarkan jenis sekolah?
- iii. Apakah dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional dan transaksional pengetua di dua jenis sekolah berkenaan?
- iv. Adakah wujud perbezaan dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional dan transaksional pengetua berdasarkan jenis sekolah?

Bagi menjawab persoalan kajian kedua, dua hipotesis *null* dibina seperti berikut:

- H01: Tidak wujud perbezaan kepemimpinan transformasional pengetua antara sekolah menengah awam dan swasta.
- H02: Tidak wujud perbezaan kepemimpinan transaksional pengetua antara sekolah menengah awam dan swasta.

Manakala bagi menjawab persoalan kajian keempat, lapan hipotesis *null* dibina seperti berikut:

- H03: Tidak wujud perbezaan dimensi pengaruh ideal (sifat) kepemimpinan transformasional pengetua antara sekolah menengah awam dan swasta.
- H04: Tidak wujud perbezaan dimensi pengaruh ideal (tingkah laku) kepemimpinan transformasional pengetua antara sekolah menengah awam dan swasta.
- H05: Tidak wujud perbezaan dimensi merangsang motivasi kepemimpinan transformasional pengetua antara sekolah menengah awam dan swasta.
- H06: Tidak wujud perbezaan dimensi merangsang intelektual kepemimpinan transformasional pengetua antara sekolah menengah awam dan swasta.
- H07: Tidak wujud perbezaan dimensi pertimbangan individual kepemimpinan transformasional pengetua antara sekolah menengah awam dan swasta.
- H08: Tidak wujud perbezaan dimensi imbuhan semerta kepemimpinan transaksional pengetua antara sekolah menengah awam dan swasta.
- H09: Tidak wujud perbezaan dimensi pengurusan pengecualian aktif kepemimpinan transaksional pengetua antara sekolah menengah awam dan swasta.
- H010: Tidak wujud perbezaan dimensi pengurusan pengecualian pasif kepemimpinan transaksional pengetua antara sekolah menengah awam dan swasta.

## METODOLOGI

Kajian ini adalah kaedah gabungan kuantitatif dan kualitatif. Kaedah kuantitatif menggunakan soal selidik bagi mengutip data. Manakala kaedah kualitatif menggunakan temu bual separa struktur. Soalan temu bual separa struktur dibina berdasarkan dapatan analisis data dari kaedah kuantitatif. Tujuan soalan temu bual adalah bagi mendapatkan penjelasan lanjut berkaitan dapatan dari analisis data kajian kuantitatif.

Kajian ini telah melibatkan lapan buah sekolah menengah awam dan swasta cemerlang berdasarkan kecemerlangan sekolah dalam Sijil Pelajaran Malaysia bagi tempoh dua tahun berturut-turut (2011 – 2012). Kecemerlangan sekolah terlibat diukur berdasarkan pencapaian Gred Purata Sekolah (GPS) kurang daripada 3.00. GPS ialah nilai pencapaian gred keseluruhan yang melibatkan mata pelajaran yang diduduki oleh semua murid dalam sesuatu peperiksaan di sesebuah sekolah. Semakin menghampiri 0.00 nilai GPS maka semakin cemerlang sesebuah sekolah. Sekolah yang mencapai GPS 0.00 – 2.25 dikategorikan sebagai sekolah cemerlang. Gred Purata Nasional bagi Sijil Pelajaran Malaysia untuk tahun 2012 ialah 5.04. Semua sekolah yang dikaji terletak di negeri Selangor dan Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur dan Putrajaya. Responden bagi soal selidik melibatkan guru-guru mata pelajaran. Jumlah populasi guru adalah seramai 816 orang dan pemilihan responden telah dijalankan secara rawak mudah. Sejumlah 500 soal selidik telah diedar kepada populasi dan seramai 280 orang guru telah memulangkan soal selidik kajian ini. Bagi kaedah temu bual separa struktur, pengkaji telah membuat temu bual dengan empat orang pengetua sekolah tersebut yang terdiri daripada dua orang dari setiap jenis sekolah berkenaan.

Data kuantitatif telah dikumpulkan dengan menggunakan soal selidik. Soal selidik yang diguna pakai ialah *The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X-S)* yang mengandungi 32 item berkaitan persepsi guru-guru terhadap kepimpinan transformasional dan transaksional para pengetua sekolah. Soal selidik ini diukur menggunakan Skala Likert lima tahap iaitu 1= Tidak pernah sekali, 2= Sekali-sekala, 3= Kadang-kadang, 4 =Agak kerap, dan 5=Kerap .

Bagi tujuan interpretasi data skala lima tahap ini telah ditukar kepada tiga tahap kepimpinan iaitu rendah, sederhana dan tinggi dengan mencari nilai julat skor tiga tahap tersebut. Berdasarkan nilai julat skor 1.3, maka tiga tahap kepimpinan berdasarkan nilai min telah dibina iaitu a) 1.00 – 2.33 = Rendah, b) 2.34 – 3.67 = Sederhana, dan c) 3.68 – 5.00 = Tinggi.

Bagi kaedah temu bual separa struktur, soalan kajian telah dibentuk berdasarkan dapatan dari analisis data kajian kuantitatif. Seperti dijelaskan tujuan temu bual ini adalah bagi mendapat penjelasan lanjut berkaitan dapatan kajian kuantitatif. Secara spesifik, empat soalan telah dibentuk berdasarkan dapatan bagi soalan kajian dua, tiga dan lima iaitu:

- i. Berdasarkan lima dimensi kepimpinan transformasional yang telah diamalkan, dimensi manakah yang menjadi keutamaan anda dan kenapa?
- ii. Berdasarkan analisis dapatan soal selidik, terdapat perbezaan kepimpinan transformasional antara sekolah awam dan swasta dalam dimensi menjadi *role model* dalam aspek tingkah laku dan merangsang daya fikir dan kreativiti guru. Boleh jelaskan bagaimana tuan/puan melaksanakan kedua-dua dimensi tersebut dalam kepimpinan?

- iii. Dapatan kajian soal selidik menunjukkan dimensi pengurusan pasif dalam kepimpinan transaksional antara dua institusi ini berbeza di mana ia lebih tinggi di sekolah menengah awam berbanding sekolah menengah swasta. Boleh jelaskan kenapa perkara ini berlaku?

Sejumlah 500 soal selidik telah dihantar melalui serahan tangan kepada pihak pentadbiran sekolah-sekolah terpilih. Seterusnya pihak pentadbiran telah mengedarkan soal selidik kepada guru-guru mengikut kelapangan dan kesediaan mereka untuk terlibat dalam kajian ini. Mereka telah diberi tempoh seminggu untuk melengkapkan soal selidik tersebut dan memulangkannya kepada pihak pentadbiran. Selepas dua minggu, lawatan ke sekolah-sekolah telah dibuat sekali lagi bagi memungut balik soal selidik berkenaan.

Bagi kutipan data melalui temu bual separa struktur, pengkaji telah membuat temu janji dengan pengetua terlibat bagi sesi menjalankan sesi temu bual. Selama 30 minit telah diperuntukkan bagi setiap sesi untuk seorang pengetua.

## ANALISIS DATA

Data analisis telah dibuat berdasarkan empat persoalan utama kajian:

- i. Mengenal pasti tahap kepimpinan transformasional dan transaksional para pengurus di sekolah menengah awam dan swasta yang cemerlang.

Berdasarkan Jadual 1, nilai min (M) bagi kepimpinan transformasional sekolah menengah kerajaan adalah  $M=3.7779$  dan  $M=3.7452$  sekolah menengah swasta. Kedua-dua nilai min menunjukkan tahap kepimpinan transformasional di kedua-dua sekolah adalah tinggi ( $M=3.68 - 5.00$ , Tinggi). Manakala nilai min bagi kepimpinan transaksional di sekolah menengah kerajaan adalah  $M=1.4832$  dan  $M=1.4372$  di sekolah menengah swasta. Kedua-dua nilai min menunjukkan tahap kepimpinan transaksional di kedua-dua sekolah adalah rendah ( $M=1.00 - 2.33$ , Rendah).

**Jadual 1** Tahap Kepimpinan transformasional dan transaksional

	Jenis sekolah	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Kepimpinan Transformasional	Sekolah Menengah Kerajaan	154	3.7779	.11099	.00894
	Sekolah Menengah Swasta	126	3.7452	.08864	.00790
Kepimpinan Transaksional	Sekolah Menengah Kerajaan	154	1.4832	.13950	.01124
	Sekolah Menengah Swasta	126	1.4372	.12547	.01118

- ii. Melihat perbezaan kepimpinan transformasional dan transaksional para pengurus antara sekolah menengah awam dan swasta yang cemerlang.

Bagi melihat perbezaan kepimpinan transformasional dan transaksional para pengurus antara sekolah menengah awam dan swasta, ujian T Sampel bebas telah dilakukan seperti Jadual 2 di bawah. Ujian T bagi kepimpinan transformasional menunjukkan bahawa nilai  $t = 2.679$ , maka  $p < 0.05$  signifikan, maka Ujian T berjaya menolak hipotesis *null*. Ini bermaksud terdapat perbezaan kepimpinan transformasional antara sekolah menengah awam dan swasta.

H01: Tidak wujud perbezaan kepimpinan transformasional antara sekolah menengah awam dan swasta.

Manakala bagi melihat perbezaan kepimpinan transaksional, Ujian T bagi kepimpinan transaksional menunjukkan bahawa nilai  $t = 2.875$ , maka  $p > 0.05$  tidak signifikan, maka Ujian T gagal menolak hipotesis *null*. Ini bermaksud tidak terdapat perbezaan kepimpinan transaksional antara sekolah menengah awam dan swasta.

H02: Tidak wujud perbezaan kepimpinan transaksional antara sekolah menengah awam dan swasta.

**Jadual 2** Perbezaan kepimpinan transformasional dan transaksional

	F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Kepimpinan Transformasional	21.861	.000	2.679	278	.008	.03268	.01220	.00867	.05670
			2.739	277.849	.007	.03268	.01193	.00920	.05617
Kepimpinan Transaksional	.451	.502	2.875	278	.004	.04606	.01602	.01452	.07760
			2.905	275.486	.004	.04606	.01585	.01485	.07726

- iii. Mengenal pasti pendekatan-pendekatan kepimpinan transformasional dan transaksional para pengurus sekolah menengah awam dan swasta cemerlang.

Bagi tujuan mengenal pasti pendekatan-pendekatan kepimpinan transformasional dan transaksional di sekolah, analisis deskriptif dilakukan dengan mencari nilai min bagi setiap konstruk seperti Jadual 3 dan 4 di bawah. Konstruk-konstruk tersebut dianggap mewakili pendekatan-pendekatan kepimpinan yang berbeza.

Berdasarkan Jadual 3 tersebut, adalah didapati nilai min dan tahap bagi pendekatan kepimpinan transformasional di sekolah menengah awam adalah seperti berikut:

- i. Pengaruh Ideal (Sifat) – Min=3.7516 , Tahap Tinggi
- ii. Pengaruh Ideal (Tingkah laku) – Min=3.8149, Tahap Tinggi
- iii. Merangsang Motivasi – Min=3.8847, Tahap Tinggi
- iv. Merangsang Intelektual – Min=3.7273, Tahap Tinggi
- v. Pertimbangan Individual – Min=3.7110, Tahap Tinggi

Manakala nilai min dan tahap bagi pendekatan kepimpinan transformasional di sekolah menengah swasta dalam seperti berikut:

- i. Pengaruh Ideal (Sifat) – Min=3.6726 , Tahap Sederhana
- ii. Pengaruh Ideal (Tingkah laku) – Min=3.8472, Tahap Tinggi
- iii. Merangsang Motivasi – Min=3.8234, Tahap Tinggi
- iv. Merangsang Intelektual – Min=3.7401, Tahap Tinggi
- v. Pertimbangan Individual – Min=3.6429, Tahap Sederhana

**Jadual 3** Pendekatan kepimpinan transformasional

Transformasional	Jenis sekolah	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pengaruh Ideal (Sifat)	Sekolah Menengah Kerajaan	154	3.7516	.19067	.01536
	Sekolah Menengah Swasta	126	3.6726	.14651	.01305
Pengaruh Ideal (Tingkah laku)	Sekolah Menengah Kerajaan	154	3.8149	.12061	.00972
	Sekolah Menengah Swasta	126	3.8472	.13406	.01194
Merangsang Motivasi	Sekolah Menengah Kerajaan	154	3.8847	.13447	.01084
	Sekolah Menengah Swasta	126	3.8234	.14855	.01323
Merangsang Intelektual	Sekolah Menengah Kerajaan	154	3.7273	.24146	.01946
	Sekolah Menengah Swasta	126	3.7401	.18547	.01652
Pertimbangan Individual	Sekolah Menengah Kerajaan	154	3.7110	.26985	.02175
	Sekolah Menengah Swasta	126	3.6429	.24582	.02190

Berdasarkan Jadual 4, adalah didapati nilai min dan tahap bagi pendekatan kepimpinan transaksional di sekolah menengah awam adalah seperti berikut:

- i. Imbuhan semerta – min=3.6494 , tahap sederhana
- ii. Pengurusan pengecualian aktif – min=0.3750, tahap rendah
- iii. Pengurusan pengecualian aktif – min=0.4253, tahap rendah

Manakala nilai min dan tahap bagi pendekatan kepimpinan transaksional di sekolah menengah swasta adalah seperti berikut:

- i. Imbuhan semerta – Min=3.5139 , tahap sederhana
- ii. Pengurusan pengecualian aktif – min=0.4226, tahap rendah
- iii. Pengurusan pengecualian aktif – min=0.3750, tahap rendah

**Jadual 4** Pendekatan kepimpinan transaksional

Transaksional	Jenis sekolah	N	Mean	Std. Deviation	Std Error Mean
Imbuhan Semerta	Sekolah Menengah Kerajaan	154	3.6494	.25648	.02067
	Sekolah Menengah Swasta	126	3.5139	.33512	.02985
Pengurusan Pengecualian Aktif	Sekolah Menengah Kerajaan	154	.3750	.23957	.01931
	Sekolah Menengah Swasta	126	.4226	.16572	.01476
Pengurusan Pengecualian Pasif	Sekolah Menengah Kerajaan	154	.4253	.23937	.01929
	Sekolah Menengah Swasta	126	.3750	.22079	.01967

- iv. Melihat perbezaan dimensi-dimensi kepimpinan transformasional dan transaksional para pengurus antara sekolah menengah awam dan swasta yang cemerlang.

Dimensi kepimpinan transformasional boleh dikategorikan kepada lima iaitu: a. Pengaruh Ideal (Sifat); b. Pengaruh Ideal (Tingkah laku); c. Merangsang Motivasi; d. Merangsang Intelektual; dan e. Pertimbangan Individual.

Bagi melihat perbezaan dimensi-dimensi kepimpinan transformasional para pengurus antara sekolah menengah awam dan swasta, ujian T Sampel bebas telah dilakukan seperti Jadual 5 di bawah:

- a. Ujian T bagi dimensi Pengaruh Ideal (Sifat) kepimpinan transformasional menunjukkan bahawa nilai  $t = 3.819$ , maka  $p > 0.05$  tidak signifikan, maka Ujian T gagal menolak hipotesis *null*. Ini bermaksud tidak terdapat perbezaan dimensi Pengaruh Ideal (Sifat) kepimpinan transformasional antara sekolah menengah awam dan swasta.

- b. Ujian T bagi dimensi Pengaruh Ideal (Tingkah laku) kepemimpinan transformasional menunjukkan bahawa nilai  $t = -2.119$ , maka  $p < 0.05$  signifikan, maka Ujian T berjaya menolak hipotesis *null*. Ini bermaksud terdapat perbezaan dimensi Pengaruh Ideal (Tingkah laku) kepemimpinan transformasional antara sekolah menengah awam dan swasta.
- c. Ujian T bagi Merangsang Motivasi kepemimpinan transformasional menunjukkan bahawa nilai  $t = 3.621$ , maka  $p > 0.05$  tidak signifikan, maka Ujian T gagal menolak hipotesis *null*. Ini bermaksud tidak terdapat perbezaan dimensi Merangsang Motivasi kepemimpinan transformasional antara sekolah menengah awam dan swasta.
- d. Ujian T bagi Merangsang Intelektual kepemimpinan transformasional menunjukkan bahawa nilai  $t = -0.489$ , maka  $p < 0.05$  signifikan, maka Ujian T berjaya menolak hipotesis *null*. Ini bermaksud terdapat perbezaan dimensi Merangsang Intelektual kepemimpinan transformasional antara sekolah menengah awam dan swasta.
- e. Ujian T bagi Pertimbangan Individual kepemimpinan transformasional menunjukkan bahawa nilai  $t = 0.645$ , maka  $p > 0.05$  tidak signifikan, maka Ujian T gagal menolak hipotesis *null*. Ini bermaksud tidak terdapat perbezaan dimensi pertimbangan individual kepemimpinan transformasional antara sekolah menengah awam dan swasta.

**Jadual 5** Perbezaan dimensi kepemimpinan transformasional

	F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Pengaruh Ideal (Sifat)	1.775	.184	3.819	278	.000	.0790	.0206	.0382	.1197
			3.919	276	.000	.0790	.0201	.0393	.1186
Pengaruh Ideal (Tingkah laku)	12.110	.001	-2.119	278	.035	-.0322	.0152	-.0622	-.0022
			-2.097	254	.037	-.0322	.0154	-.0626	-.0019
Merangsang Motivasi	.001	.976	3.621	278	.000	.0613	.0169	.0279	.0946
			3.585	255	.000	.0613	.0171	.0276	.0950
Merangsang Intelektual	11.325	.001	-.489	278	.625	-.0128	.0262	-.0643	.0387
			-.502	276	.616	-.0128	.0255	-.0630	.0374
Pertimbangan Individual	.213	.645	2.189	278	.029	.0681	.0311	.0068	.1295
			2.209	274	.028	.0681	.0308	.0074	.1289

Dimensi dalam kepemimpinan transaksional boleh dikategorikan kepada tiga iaitu: (a) Imbuhan Semerta; (b) Pengurusan Pengecualian Aktif; dan (c) Pengurusan Pengecualian Pasif.

Bagi melihat perbezaan dimensi-dimensi kepimpinan transaksional para pengurus antara sekolah menengah awam dan swasta, Ujian T Sampel bebas telah dilakukan seperti Jadual 6 di bawah:

- Ujian T bagi dimensi Imbuhan Semerta kepimpinan transaksional menunjukkan bahawa nilai  $t = 3.830$ , maka  $p < 0.05$  signifikan, maka Ujian T gagal menolak hipotesis *null*. Ini bermaksud tidak terdapat perbezaan dimensi imbuhan semerta kepimpinan transaksional antara sekolah menengah awam dan swasta.
- Ujian T bagi dimensi Pengurusan Pengecualian Aktif kepimpinan transaksional menunjukkan bahawa nilai  $t = -1.891$ , maka  $p < 0.05$  signifikan, maka Ujian T gagal menolak hipotesis *null*. Ini bermaksud tidak terdapat perbezaan dimensi pengurusan pengecualian aktif kepimpinan transaksional antara sekolah menengah awam dan swasta.
- Ujian T bagi dimensi Pengurusan Pengecualian Pasif kepimpinan transaksional menunjukkan bahawa nilai  $t = 0.286$ , maka  $p > 0.05$  tidak signifikan, maka Ujian T berjaya menolak hipotesis *null*. Ini bermaksud terdapat perbezaan dimensi pengurusan pengecualian pasif kepimpinan transaksional antara sekolah menengah awam dan swasta.

**Jadual 6** Perbezaan dimensi kepimpinan transaksional

	F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Imbuhan Semerta	10.766	.001	3.830	278	.000	.13546	.03537	.06583	.20509
			3.731	230.30	.000	.13546	.03631	.06392	.20701
Pengurusan Pengecualian Aktif	27.474	.000	-1.891	278	.060	-.04762	.02518	-.09719	.00195
			-1.959	270.88	.051	-.04762	.02430	-.09547	.00023
Pengurusan Pengecualian Pasif	1.144	.286	1.812	278	.071	.05032	.02777	-.00435	.10500
			1.827	273.99	.069	.05032	.02755	-.00391	.10456

## ANALISIS DATA TEMU BUAL

Seperti dijelaskan sebelum ini data temu bual dianalisis bagi mendapat penjelasan lanjut berkaitan dapatan daripada kajian kuantitatif dan dihuraikan dalam bahagian perbincangan bagi mendapat gambaran yang sesuai dengan konteks.



## PERBINCANGAN

Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa tahap kepimpinan transformasional pengetua di kedua-dua institusi berada pada tahap tinggi. Ini adalah selari dengan dapatan daripada kajian-kajian oleh Mohamad Zabidi (2009), Mohd Aziz (2008), Tafri (2010), Serina (2008) dan Nursuhaila (2007) yang menunjukkan kepemimpinan transformasi pengetua pada semua dimensi kepemimpinan transformasi adalah tinggi.

Ini turut disokong oleh kenyataan Lunenburg dan Ornstein (2000) yang merumuskan bahawa banyak kajian-kajian lepas telah menunjukkan bahawa kepimpinan transformasional berada pada tahap tinggi di organisasi-organisasi cemerlang. Kepimpinan transformasi menggerakkan subordinat untuk berusaha mencapai matlamat atau prestasi kerja yang melebihi dari sasaran atau luar biasa melalui stimulasi intelek, idealistik, individu dan inspirasi (Bass, 1998; Mohd Isa Abu Bakar, 2000).

Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa kepimpinan transaksional para pengetua di kedua-dua institusi berada pada tahap rendah. Ini adalah selari dengan pandangan Bass (1998) yang mengatakan bahawa konsep kepimpinan transformasional adalah berkembang dari kepimpinan transaksional. Beliau menjelaskan bahawa kepimpinan transaksional adalah perlu bagi mengekalkan prestasi semasa manakala kepimpinan transformational adalah untuk inovasi dan kreativiti.

Dapatan kajian dari soal selidik menunjukkan kepimpinan transformasional pengetua di kedua-dua institusi berada pada tahap tinggi. Hasil temu bual menjelaskan fenomena ini. Secara umum pengetua di kedua-dua institusi ini telah memberikan kepimpinan dengan menjadi *role model* melalui pegangan terhadap nilai-nilai utama seperti berwawasan, berkeyakinan tinggi, mempunyai prinsip, percaya pada kebolehan diri, prihatin, adil, mengambil berat kebajikan guru-guru, dan sentiasa berkongsi visi dan misi sekolah. Mereka juga turut menjadi *role model* dengan menunjukkan tingkah laku terpuji seperti bekerja kuat, bersemangat tinggi, berani dan bersedia menghadapi risiko apabila mengambil sesuatu tindakan. Mereka juga sentiasa memberikan rangsangan sama ada secara emosi dan intelektual kepada guru-guru bagi kecemerlangan dalam pengajaran dan mencapai matlamat serta visi organisasi, menggalakkan guru-guru berfikir secara kreatif dan kritis serta memberi tunjuk ajar. Mereka juga memberikan perhatian secara individu bagi membantu guru-guru memperkembangkan bakat, minat dan kebolehan guru-guru.

Secara umum kedua-dua kumpulan pengetua menunjukkan tahap yang tinggi dalam kepimpinan transformasional. Namun begitu, analisis inferensi melalui ujian t menunjukkan wujud perbezaan dari segi tahap amalan dimensi pengaruh ideal dalam aspek tingkah laku dan merangsang intelektual. Dapatan temu bual menjelaskan bahawa pengetua sekolah menengah swasta lebih menekankan kedua-dua aspek ini berbanding pengetua sekolah menengah awam. Mereka menjelaskan bahawa oleh kerana fokus utama sekolah menengah swasta adalah untuk mencapai kecemerlangan akademik para pelajar, mereka banyak menghabiskan masa dengan melibatkan diri secara langsung bagi membantu guru-guru meningkatkan keberkesanan pengajaran mereka. Mereka menggalakkan guru-guru berfikir secara kreatif dan kritis dalam pengajaran mereka bagi memastikan pengajaran berkesan dapat dihasilkan. Ini semua akan mempengaruhi kecemerlangan murid-murid. Guru-guru telah diminta berfikir di luar kotak dalam merancang dan melaksanakan

pengajaran mereka dan tidak terikat dengan amalan-amalan tradisional. Bagi tujuan itu pengetua kerap memantau proses pengajaran dan pembelajaran.

Dapatan temu bual juga turut menyokong bahawa pengetua sekolah menengah swasta memberi penekanan kepada dimensi meransang daya intelektual guru. Ini kerana mereka percaya jika guru-guru dapat berfikir secara kreatif dan kritis dalam merangka dan melaksanakan pengajaran, maka pengajaran tersebut akan berkesan. Sehubungan dengan itu guru-guru sememangnya amat digalakkan untuk mempelbagaikan kaedah pengajaran dan pembelajaran bagi memastikan kecemerlangan pelajar-pelajar.

Penekanan kepada dua dimensi ini dibuat kerana mereka menyedari bahawa sebagai sebuah institusi swasta, hanya kecemerlangan sahaja yang akan menentukan daya saing mereka. Perkara ini dijelaskan kerana fokus utama sekolah swasta adalah bagi mencapai kecemerlangan akademik sebaik mungkin, maka kedua-dua perkara tersebut agak kurang diperhatikan. Guru-guru juga lebih berdikari dalam menyelesaikan masalah peribadi mereka dan berupaya memisahkan isu peribadi dengan isu profesionalisme. Model perniagaan sekolah swasta yang bermatlamat kepada keuntungan dan kepuasan pelanggan juga dijadikan alasan tentang fokus yang sedikit berbeza ini. Rumusannya pengetua sekolah swasta lebih berfokus kepada dua pendekatan ini kerana ia berkait rapat dengan *core business* dan memenuhi kehendak pelanggan dalam memimpin sekolah mereka.

## RUMUSAN KAJIAN

Secara umum kajian ini menjelaskan tahap kepemimpinan transformasional pengetua di sekolah menengah cemerlang awam dan swasta. Kajian menunjukkan bahawa pengetua di kedua-dua institusi ini mengamalkan kepemimpinan transformasional pada tahap tinggi. Namun begitu analisis yang lebih mendalam menunjukkan bahawa terdapat perbezaan dalam beberapa dimensi kepemimpinan transformasional ini. Pengetua sekolah menengah swasta lebih berfokus kepada dua dimensi iaitu (pengaruh ideal – tingkah laku) dan merangsang intelektual berbanding fokus yang sama diberikan hampir sama rata oleh pengetua sekolah menengah awam. Ini menjadikan tumpuan dan fokus mereka lebih terarah dan segala sumber dapat disalurkan. Ini berbeza dengan pengetua sekolah menengah awam yang memberikan fokus kepada kelima-lima dimensi yang menyebabkan pengagihan sumber, masa dan tenaga lebih terhad.

Perbezaan ini juga wujud disebabkan oleh orientasi kedua-dua sekolah ini agak berbeza selaras dengan objektif penubuhannya. Seperti sedia maklum, sekolah menengah awam lebih bersifat menjalankan tanggungjawab sosial manakala sekolah menengah swasta lebih kepada keuntungan. Matlamat berbeza ini menjadikan model perniagaan kedua-dua institusi ini berbeza di mana sekolah menengah swasta lebih berfokus kepada memenuhi kehendak pelanggan manakala sekolah menengah awam lebih kepada memenuhi jangkauan pemegang taruh (*stakeholder*). Ini jelas dilihat melalui kepemimpinan transformasional pengetua di sekolah menengah swasta lebih berkait rapat untuk membantu guru-guru dalam pengajaran bilik darjah kerana ia mempunyai kaitan langsung dengan pencapaian pelajar dan kecemerlangan organisasi. Manakala pengetua sekolah menengah awam

terpaksa memberikan perhatian terhadap fokus yang lebih luas meliputi pembinaan *role model* dan membantu guru-guru secara individu. Kedua-dua fokus ini agak kurang di sekolah menengah swasta.

Perbezaan dalam kepimpinan di atas memberikan gambaran bahawa pengetua sekolah menengah swasta lebih berfokus dan berupaya memberi kepimpinan yang lebih responsif bagi meningkatkan kecemerlangan institusi mereka. Kesedaran corak kepimpinan ini telah mula mendapat perhatian para pimpinan Kementerian Pendidikan di mana di bawah konsep sekolah berprestasi tinggi, pengetua telah diberi sedikit kebebasan dalam menentukan matlamat dan pendekatan kepimpinan mereka. Apa yang menjadi keutamaan adalah kecemerlangan para pelajar.

## PENUTUP

Kajian ini mengesahkan kajian-kajian sebelum ini di mana kepimpinan transformasional pengetua mempunyai pengaruh terhadap kecemerlangan sesebuah sekolah. Namun begitu terdapat perbezaan dari segi tahap dan dimensi kepimpinan tersebut mengikut model perniagaan organisasi tersebut, dalam kes ini ialah sekolah menengah awam dan swasta. Dapatan menunjukkan bahawa kepimpinan transformasional telah disesuaikan dengan model perniagaan sekolah tersebut di mana kepimpinan sekolah menengah swasta lebih berfokus kepada memenuhi kehendak pelanggan manakala kepimpinan sekolah menengah awam fokusnya lebih meluas termasuk pemegang taruh (*stakeholders*). Ini menjadikan kepimpinan transformasional pengetua sekolah menengah swasta lebih terarah dan responsif.

## RUJUKAN

- Abdullah Hassan & Aion Mohd. (2007). *Teori dan teknik kepimpinan: Panduan aplikasi di tempat kerja*. Kuala Lumpur: PTS Profesional Publishing Sdn. Bhd.
- Abu-Tineh, A. M., Khasawneh, S. A., & Al-Qamari, A. A. (2008). Kouzes and Posner's transformational leadership model in practice: The case of Jordanian Schools. *Leadership & Organizational Development Journal*, 29(8), 648-660. doi: 10.1108/01437730810916613.
- Alston, J. A. (2012). *School leadership and administration: Important concepts, case studies and stimulations*. The McGraw Hill Companies. Inc.
- Barnett, K., McCormick, J., & Conners, R. (2001). Transformational leadership in schools: Panacea, placebo or problem? *Journal of Educational Administration*, 39(1), 24-46. Retrieved from <http://www.emerald-library.com>.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum Associates.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Button, B. (2003). *A study examining the use of transformational leadership practices for the teacher development*. Master Thesis. University of Wisconsin Stout. Retrieved August 6, 2010, from <http://www.uwstout.edu/lib/thesis/2003buttonpdf>.

- Downton, J.V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in revolutionary process*. New York: Free Press.
- Fechter, F. W., & Horowitz, R. B. (1991). Visionary leadership needed by all managers. *Industrial Management*, 33(4), 2-5.
- Fullan, M.G. (1992). Getting reform right: What works and what doesn't. *Phi Delta Kappa*, 73(10), 744-52.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329-351.
- Harris, A., Day, C., & Hadfield, M. (2003). Teacher' perspective on effective school leadership. *Teachers and teaching*, 9(1), 67-77. doi: 10.1080/1354060032000049913.
- Leithwood, K. (1994). Leadership for school restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30(4), 498-518.
- Leithwood, K. & Jantzi, D. (1997). Explaining variation in teachers' perceptions of principals' leadership: A replication. *Journal of Educational Administration*, 35(4), 312-31.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbench, R. (1999). *Changing leadership for changing time*. Buckingham, Philadelphia, PA: Open University Press.
- Lunenburg, F.C., & Ornstein, A.C. (2000). *Educational administration: Concepts and practices* (3rd ed.). Belmont: Thomson Learning.
- Mohamad Zabidi Abdullah. (2009). *Kepimpinan transformasi pengetua dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru*. Tesis Sarjana Kependidikan, Institut Kependidikan, Universiti Malaya.
- Mohd Aziz Saad. (2008). *Gaya kepemimpinan transformasi pengetua dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru di sebuah sekolah dalam daerah Maran, Pahang*. Tesis Sarjana Kependidikan, Institut Kependidikan, Universiti Malaya.
- Mohd Isa Abu Bakar. (2000). *Keberkesanan kepemimpinan transformasi dalam meningkatkan prestasi pekerja*. Tesis Sarjana, Universiti Utara Malaysia.
- Nursuhaila Ghazali. (2007). *Tahap amalan kepemimpinan transformasional dalam kalangan pengetua Sekolah Menengah Bandar Tangkak*. Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia.
- Pelan Induk Pembangunan Pendidikan 2006-2010. (2006). Education Ministry of Malaysia, Kuala Lumpur.
- Serina Jaafar. (2008). *Kepimpinan transformasi pengetua di sebuah sekolah menengah berprestasi tinggi di Hulu Selangor*. Tesis Sarjana, Universiti Malaya.
- Slocum, J. W. & Hellriegel, D. (2007). *Fundamentals of organizational behavior*. USA: Thomson South Western.
- Tafri Mohd Amin. (2010). *Amalan kepemimpinan transformasi pengetua dan keupayaan guru sekolah menengah di Pahang*. Tesis Sarjana Kependidikan, Institut Kependidikan, Universiti Malaya.