

Kepimpinan Transformasi dan Keberkesanan Sekolah di negeri Perak

Transformational Leadership and School Effectiveness in the state of Perak

Hemini Krishnan^{a1}

^aKementerian Pendidikan Malaysia, krishnanhemini@gmail.com

Published: 19 September 2023

To cite this article: Krishnan, H. (2023). Transformational Leadership and School Effectiveness in the state of Perak: Kepimpinan Transformasi dan Keberkesanan Sekolah di negeri Perak. *Management Research Journal*, 12, 31–41. <https://doi.org/10.37134/mrj.vol12.sp.4.2023>

To link to this article: <https://doi.org/10.37134/mrj.vol12.sp.4.2023>

Abstrak

Kepimpinan sekolah merupakan salah satu faktor utama dalam memacu kecemerlangan sekolah. Kepimpinan transformasi pengetua merupakan satu keperluan untuk menghadapi perubahan drastik dalam pendidikan mengikut perkembangan semasa. Kertas konsep ini membincangkan tujuan kajian dilaksanakan iaitu mengetahui tahap kepimpinan transformasi pengetua, tahap keberkesanan mengikut persepsi guru, hubungan dan pengaruh antara kepimpinan transformasi dengan keberkesanan sekolah. Selain itu, model-model kepimpinan transformasi, kajian lepas dan metodologi berkaitan kajian ini turut dibincangkan.

Kata Kunci: Kepimpinan transformasi, perubahan drastik, kecemerlangan sekolah

Abstract

School leadership is one of the main factors in driving school excellence. The principal's transformational leadership is a necessity to face drastic changes in education according to current developments. This concept paper discusses the purpose of the study, which is to know the level of transformational leadership of principals, the level of effectiveness according to teachers' perceptions, and the relationship and influence between transformational leadership and school effectiveness. In addition, transformational leadership models, previous studies, and methodologies related to this study were also discussed.

Keywords: Transformational leadership, drastic changes, school excellence

PENGENALAN

Pendidikan memainkan peranan yang penting dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan pembangunannegara. Oleh itu, konsep sekolah berkesan telah diperkenalkan dalam sistem pendidikan dengan matlamat asasnya untuk membawa kecemerlangan dalam sistem pendidikan seiring dengan slogan 'pendidikan bertaraf dunia'. Sekolah berkesan merupakan sekolah yang memberi penumpuan terhadap pencapaian dalam kecemerlangan akademik, penguasaan kemahiran asas, keberkesanan pengajaran guru, iklim sekolah yang dapat meningkatkan suasana belajar, mengurangkan masalah disiplin pelajar serta mempunyai kepimpinan yang profesional.

¹ Corresponding Author

Latar Belakang Kajian

Terdapat model yang menyatakan keberkesanan sekolah ditakrifkan mengikut tahap pencapaian matlamat yang ditetapkan dan terdapat juga model yang menyatakan keberkesanan bergantung kepada kehendak pihak berkepentingan pendidikan seperti guru, pelajar, pengurus, ibu bapa (Balci, 2013). Apabila model-model ini diteliti, didapati keberkesanan sekolah merupakan suatu pemboleh ubah yang tidak boleh diukur dengan satu faktor (Karabatak, Alanoglu & Sengur, 2018). Oleh itu, keberkesanan sekolah berkait rapat dengan semua komponen input-process-output (Hoy & Miskel, 2012). Guru juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keberkesanan sekolah (Balci, 2013).

Ghani (2008) menyatakan organisasi pembelajaran merupakan antara ciri sekolah berkesan di Malaysia. Pembelajaran yang berterusan dalam kalangan guru dan pelajar dapat mewujudkan motivasi untuk melaksanakan tugas dengan sebaik mungkin (Ishak, Ghani & Siraj, 2014). Faktor seperti fungsi pengurusan, tingkah laku kepimpinan, semangat, tahap kepercayaan, budaya dan iklim, penglibatan ibu bapa, sokongan komuniti, kecekapan guru dan kesetiaan guru, komitmen dan kepuasan kerja adalah faktor yang sangat penting dari segi keberkesanan sekolah (Uline, Miller, & Tschannen-Moran, 1998).

Selain itu, seorang pemimpin yang berprestasi tinggi atau mampan diperlukan untuk menghasilkan sekolah yang berkesan, meningkatkan keberhasilan murid serta mencapai matlamat sekolah (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2014). Keberkesanan sesebuah sekolah akan meningkat sekiranya pengetua atau guru besar komited untuk bertanggungjawab ke atas tindakannya bukan hanya melaporkan hasil dan pencapaian (Arar & Nasra, 2020). Sekolah akan menjadi berkesan sekiranya guru besar itu bertanggungjawab kepada program yang dilatih. Dalam konteks sekolah, peranan ini dicirikan sebagai kurang berkesan dan kurang inovatif (Hassan & Mahizer, 2020)

Permasalahan Kajian

Keberkesanan sekolah sukar dicapai kerana ia masih berorientasikan output atau produk dan bukannya berkisar pada proses. Kejayaan proses dalaman seperti iklim organisasi dan keharmonian serta penyesuaian warga sekolah terhadap persekitaran organisasi merupakan faktor-faktor penting dalam mengekalkan keberkesanan sekolah (Prasetia, Sri Melfayetty & Dewi, 2020). Selain itu, usaha untuk menambahbaik sekolah di Malaysia yang berpandukan pendekatan terkini masih terhad (Ghani, 2019). Punca permasalahan tersebut disebabkan konsep sekolah berkesan masih kurang dikaji dan dikenali di Malaysia walaupun telah wujud gelombang sekolah berkesan sejak awal tahun 1980-an (Rahimah Ahmad et al., 2018). Guru besar dan guru-guru merupakan agen perubahan yang sangat penting di sekolah yang akan menentukan keberkesanan sekolah (Easiah & Salwana Alias, 2021). Menurut Aziah Ismail (2018), jumlah guru besar yang dapat meningkatkan keberkesanan sekolah adalah masih rendah pada tahun 2017 iaitu merangkumi 12.5%. Dapatan kajian juga menunjukkan amalan kepimpinan guru besar berada pada tahap rendah berdasarkan perspektif guru.

Objektif Kajian

Objektif kajian dalam penyelidikan ini adalah untuk mengenal pasti tahap kepimpinan transformasi Guru Besar dan Pengetua di Perak, tahap keberkesanan sekolah di Perak, menentukan hubungan antara kepimpinan transformasi Guru Besar dan Pengetua dengan keberkesanan sekolah di Perak, dan pengaruh kepimpinan Transformasi Guru Besar dan Pengetua terhadap keberkesanan sekolah di Perak.

Persoalan Kajian

Berdasarkan objektif kajian yang dinyatakan, kajian ini menjawab soalan-soalan yang berkaitan tahap Kepimpinan Transformasi Guru Besar dan Pengetua di Perak, tahap keberkesanan sekolah di Perak, hubungan antara Kepimpinan Transformasi Guru Besar dan Pengetua dengan keberkesanan sekolah di Perak, serta pengaruh kepimpinan Transformasi Guru Besar dan Pengetua terhadap keberkesanan sekolah di Perak.

Hipotesis Kajian

Merujuk kepada objektif kajian yang telah dibincangkan, hipotesis kajian dalam penyelidikan ini adalah Ho1: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan transformasi Guru Besar dan Pengetua dengan keberkesanan sekolah di Perak, dan Ho2: Menentukan pengaruh kepimpinan Transformasi Guru Besar dan Pengetua terhadap keberkesanan sekolah di Perak.

TINJAUAN LITERATUR

Kepimpinan transformasi memfokuskan kepada bagaimana pemimpin menumpukan usaha mereka kepada matlamat jangka panjang, meletakkan nilai dan penekanan kepada pembangunan dan menginspirasi para pengikutnya untuk mengejar visi, mengubah dan menyelaraskan sistem untuk memenuhi visi. Pemimpin mementingkan budaya organisasi yang memupuk hubungan mesra dengan pekerja. Pengikut pemimpin transformasi bertindak balas dengan merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan rasa hormat terhadap pemimpin dan lebih bersedia untuk bekerja lebih keras daripada yang dijangkakan. Teori kepemimpinan transformasi mengaitkan kepemimpinan transformasi dengan hasil prestasi positif termasuk pemboleh ubah peringkat individu, kumpulan dan organisasi. Kepimpinan transformasi merupakan teori pertama yang dibangunkan untuk menekankan moral dan nilai dalam kepemimpinan. Seorang pemimpin transformasi tidak bertindak kerana kedudukan kuasa tetapi bertindak demi kepentingan pengikut dan mempengaruhi pengikut untuk mencapai visi yang ditetapkan tanpa ada unsur paksaan.

Pada 1978, James MacGregor Burns telah memperkenalkan dua jenis kepemimpinan iaitu kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasi. Kepimpinan transaksional merupakan interaksi pertukaran antara pengurus dan pengikut. Penyelidikan menunjukkan bahawa subordinat tidak mampu melihat pemimpin transaksional yang boleh mewujudkan kepercayaan dan hubungan erat antara pemimpin dengan subordinatnya (Notgrass, 2014). Sebaliknya, pekerja lebih suka pengurus yang menggalakkan kreativiti, mengiktiraf pencapaian, membina kepercayaan, dan memberi inspirasi kepada visi kolektif (Notgrass, 2014). Burns mendefinisikan kepemimpinan transformasi sebagai proses di mana seseorang itu berinteraksi dengan orang lain dan mewujudkan hubungan yang dapat meningkatkan tahap motivasi dan moral dalam kedua-dua pihak iaitu pemimpin dan pengikut. Kepimpinan transformasi ialah perilaku pemimpin yang mempengaruhi pengikutnya untuk mengagumi, menghormati sekaligus mempercayainya.

Model Kepimpinan Transformasi

Model Leithwood (1994)

Model ini terdiri daripada beberapa dimensi iaitu membina visi dan matlamat, menyediakan rangsangan intelektual, menyediakan sokongan secara individu, menjadi teladan terhadap nilai-nilai penting organisasi, menunjukkan prestasi kerja yang tinggi, membina budaya organisasi yang kreatif dan yang terakhir membangunkan struktur dan menggalakkan penglibatan dalam proses membuat keputusan.

Membina Visi dan Matlamat

Pemimpin mengenal pasti peluang baharu untuk sekolahnya. Pemimpin akan cuba membangunkan (secara kolaboratif), menyebarluaskan dan mendorong subordinatnya untuk mencapai bersama visi dan matlamat organisasi bersama.

Membina Budaya Organisasi yang Kreatif

Pemimpin berperanan untuk menggalakkan kerjasama di kalangan subordinatnya. Pemimpin juga akan membantu pengikut mereka untuk mencapai matlamat bersama (Northouse, 2016).

Menunjukkan Prestasi Kerja Yang Tinggi

Pemimpin transformasi mempunyai harapan yang tinggi. Pemimpin ini mengharapkan kecemerlangan, kualiti dan prestasi yang tinggi daripada pengikutnya (Northouse, 2016).

Menjadi Teladan Terhadap Nilai-Nilai Penting Organisasi

Pemimpin akan menunjukkan contoh yang baik untuk diteladani oleh pengikut. Pengikut pula akan mengamalkan secara konsisten nilai yang didedahkan oleh pemimpin mereka.

Menyediakan Rangsangan Intelektual

Pemimpin akan mencabar kakitangan untuk meneliti semula beberapa andaian tentang kerja mereka. Pengikut perlu memikirkan kaedah baharu secara kreatif untuk menyelesaikan suatu masalah.

Menyediakan sokongan individu

Pemimpin akan menunjukkan rasa hormat kepada setiap subordinatnya. Pemimpin juga akan mengambil berat tentang perasaan dan keperluan pengikut mereka.

Membangunkan struktur dan menggalakkan penglibatan dalam proses membuat keputusan

Pemimpin akan memberi peluang untuk menyuarakan pandangan dan menghormati pandangan setiap individu serta melibatkan subordinat dalam proses membuat keputusan.

Model Bennis dan Nanus (2007)

Bennis dan Nanus melalui penyelidikan ekstensif berkaitan 90 orang pemimpin, merumuskan empat strategi umum berkaitan kepemimpinan transformasi yang telah diaplikasikan iaitu pemimpin transformasi sebagai berwawasan, pemimpin transformasi sebagai arkitek sosial, pemimpin transformasi melahirkan kepercayaan dan keyakinan dan yang terakhir pemimpin transformasi memiliki hal diri (self-regard).

Pemimpin Transformasi Sebagai Berwawasan

Pemimpin transformasi mempunyai visi yang jelas tentang keadaan masa depan organisasi mereka (Northouse, 2016). Visi yang ditetapkan adalah ringkas, mudah difahami dan bermanfaat. Apabila sesebuah organisasi mempunyai visi yang jelas, maka lebih mudah untuk pengikut dalam organisasi untuk bekerja kepada hala tuju yang telah ditetapkan. Walaupun pemimpin memainkan peranan yang besar dalam menyebarkan visi, ia memerlukan kerjasama antara pemimpin dengan pengikut.

Pemimpin Transformasi Sebagai Arkitek Sosial

Pemimpin transformasi mencipta ruang lingkup yang baharu untuk pengikutnya. Pemimpin ini menyampaikan hala tuju serta mengubah nilai dan norma organisasi. Mereka akan menggerakkan pengikutnya untuk menerima identiti atau falsafah baru untuk organisasi mereka.

Pemimpin Transformasi Melahirkan Kepercayaan Dan Keyakinan

Pemimpin akan mewujudkan kepercayaan dalam organisasi mereka dengan memberi pengiktirafan dan menyokong pengikut. Pemimpin membina kepercayaan dengan menyebarkan matlamat organisasi serta mengambil tindakan secara konsisten.

Penghargaan sendiri (Self-Regard)

Pemimpin transformasi menggunakan pendekatan melalui penghargaan sendiri. Pemimpin mengetahui kekuatan dan kelemahan pengikut dan mereka lebih menekankan kekuatan pengikut berbanding kelemahan (Northouse, 2016). penghargaan sendiri yang tinggi dalam diri seorang pemimpin akan mewujudkan perasaan yakin dan harapan yang tinggi di kalangan pengikut. Selain itu, pemimpin juga menekankan pembelajaran secara berterusan.

Model Kouzes dan Posner (2002, 2007)

Kouzes dan Posner telah membangunkan model kepimpinan setelah menemu bual para pemimpin pertengahan di sektor awam. Berdasarkan model ini terdapat lima dimensi yang membolehkan pemimpin mencapai perkara luar biasa iaitu mencontohi amalan, menginspirasi visi bersama, mencabar proses, mendayakan orang lain untuk bertindak dan semangat jiwa bersama, mencabarempin perlu jelas tentang nilai dan falsafah diri mereka sendiri.

Pemimpin harus menunjukkan contoh terlebih dahulu dalam tindakannya pada setiap masa dan menahirkan komitmen yang mendalam. Mereka juga perlu menepati janji mereka, komited dan berkongsi nilai bersama dengan pengikutnya.

Menginspirasikan Visi Bersama

Pemimpin yang berkesan berupaya mencipta visi yang jelas dan boleh dicapai bersama (Northouse, 2016). Pemimpin akan mendengar pandangan pengikut dan membimbing mereka untuk merealisasikan visi organisasi. Melalui visi yang memberi inspirasi, pemimpin mencabar pengikut untuk mengatasi status quo untuk melakukan sesuatu perubahan.

Mencabar Proses

Pemimpin mengambil risiko, menerima idea baharu, membuat dasar baru dan mengubah status quo (Northouse, 2016). Ia termasuk bersedia untuk berinovasi, berkembang dan menambah baik. Pemimpin yang boleh dicontohi ialah seperti perintis: Mereka mahu mencari peluang dan mencuba perkara baharu. Mereka sentiasa memperbaiki kelemahan yang dihadapi dan meneruskan perjalanan dalam mencapai visi.

Mendayakan orang lain untuk bertindak

Pemimpin yang cemerlang bekerja secara efektif dengan pengikutnya. Mereka membina kepercayaan pada pengikut serta kerja berpasukan dan kerjasama amat dihargai oleh pemimpin ini. Mereka mendengar dengan teliti pelbagai sudut pandangan dan melayan dengan baik serta menghormati pandangan pengikutnya. Pemimpin juga membenarkan pengikutnya membuat pilihan dan mereka menyokong keputusan yang dibuat oleh pengikut.

Semangat jiwa

Pemimpin akan memberi ganjaran kepada pengikut sebagai tanda sokongan dan pengiktirafan kepada kejayaan yang mereka peroleh. Pemimpin yang berkesan memberi perhatian kepada keperluan ini dan bersedia memberi pujian kepada pekerja kerana kerja yang dilakukan dengan baik.

Sorotan Kajian-Kajian Lepas

Sesebuah organisasi memerlukan pemimpin yang efektif dan tingkah laku yang bersesuaian dalam mempengaruhi subordinat untuk mencapai visi organisasi (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014). Gaya kepimpinan merupakan faktor utama yang dapat mempengaruhi komitmen seseorang subordinat terutama sekali dari segi sikap dan tingkah laku (Brown, 2003). Potensi subordinat dalam mencapai

visi dan misi organisasi juga dapat dikenal pasti (Ngambi, 2011). Gaya kepemimpinan transformasi adalah gaya kepemimpinan yang dominan dalam menyumbang kepada komitmen organisasi (Azhar et al., 2020). Komitmen kerja guru merupakan tingkah laku seseorang individu yang memiliki kepercayaan tinggi terhadap nilai dan matlamat organisasi, semangat sukarela untuk berusaha meningkatkan prestasi organisasi serta keinginan yang kukuh untuk terus kekal dalam organisasi (Insim Park, 2005).

Kajian yang dijalankan oleh Walker (2013) mengenai faktor-faktor yang menyumbang kepada komitmen guru terhadap organisasi di lima buah sekolah menengah luar bandar Selatan Amerika mendapati terdapat korelasi positif antara gaya kepemimpinan transformasi pengetua terhadap komitmen guru. Dapatan kajian tersebut selari dengan kajian yang dijalankan oleh Khasawneh dan rakan-rakan (2012) mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasi dan komitmen terhadap organisasi dalam kalangan guru-guru vokasional di Jordan. Kajian berbentuk kuantitatif ini menggunakan soal selidik multifactor leadership questionnaire (MLQ-6S) yang dibangunkan oleh Bass dan Avolio (1995) dan organizational commitment questionnaire (OCQ) yang menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan dan positif. Pengkaji mencadangkan supaya lebih banyak bengkel dan kursus latihan dalam kepemimpinan transformasi harus ditaja oleh Kementerian Pendidikan di Jordan untuk menggalakkan komitmen organisasi dalam kalangan guru vokasional.

Kajian oleh Ibrahim Mohammed Sani dan rakannya (2014), Ling dan Ling (2012), Ali dan rakan-rakan (2016), Anuratha Mohanan dan Azlin Norhaini Mansor (2021), dan Faridah Mat Noor Khadijah Daud (2018) mendapati terdapat hubungan yang signifikan dan sederhana antara kepemimpinan transformasi guru besar dengan komitmen guru. Kesemua kajian ini menunjukkan tahap kepemimpinan transformasi dan komitmen guru yang tinggi dan kemungkinan terdapat faktor lain yang mempengaruhi hubungan antara kedua-dua pembolehubah tersebut seperti persekitaran sekolah, rakan sejawat, beban tugas dan murid di sekolah-sekolah tersebut. Sebaliknya, kajian oleh Munian dan Hasan (2020) mendapati bahawa terdapat hubungan signifikan yang positif dan lemah antara gaya kepemimpinan transformasi guru besar dengan komitmen kerja guru Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil di daerah Kulim. Dapatan kajian ini selari dengan kajian oleh Ali (2016) yang menunjukkan bahawa kepemimpinan transformasional mempunyai hubungan yang signifikan tetapi lemah ke atas komitmen guru Pendidikan Jasmani dan Kesihatan. Lebih banyak bengkel dan latihan kepemimpinan perlu diadakan bagi para pentadbir khususnya pengetua/guru besar supaya dapat memperkukuhkan gaya kepemimpinan transformasi serta meningkatkan komitmen kerja dalam kalangan guru (Noor & Daud, 2018). Selain itu, metodologi yang berbeza seperti kualitatif atau kuantitatif digunakan untuk mengkaji hubungan kepemimpinan transformasi dengan komitmen kerja (Munian & Hasan, 2020).

Berdasarkan model Leithwood, pemimpin transformasi akan mengharapkan kecemerlangan, kualiti dan prestasi yang tinggi daripada pengikutnya (Northouse, 2016). Norhannan Ramli dan Jamaliah Abdul Hamid (2006), menyatakan kecemerlangan organisasi mempengaruhi kepuasan kerja yang dimiliki oleh subordinat di mana mereka mendapat kepuasan apabila keperluan mereka dipenuhi manakala majikan pula mendapat kepuasan apabila subordinatnya dapat mencapai tahap produktiviti yang tinggi. Alonderiene dan Majauskaite (2016) mendapati terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara gaya kepemimpinan transformasi dengan kepuasan kerja di pusat-pusat pengajian tinggi di Lithuania. Dapatan kajian ini adalah selari dengan kajian oleh Mehdi Duyan dan Suleyman Yildiz (2020) yang mengkaji kepemimpinan transformasi dengan kepuasan kerja di Fakulti Sains Sukan dalam kalangan kakitangan akademik di Fakulti Sains Sukan di Turkey serta merumuskan kepuasan kerja boleh ditingkatkan jika kakitangan dalam jawatan pengurusan mengamalkan kepemimpinan transformasi.

Selain itu, kajian tentang pengaruh kepemimpinan transformasi, kepemimpinan transaksi dan kepemimpinan patriarki dengan kepuasan kerja anggota kram di Taipei mendapati kepemimpinan transformasi menunjukkan hasil positif yang besar terhadap kepuasan kerja staf (Lan, 2019). Kajian oleh Norlidah Saian (2000) mendapati kepuasan guru adalah tinggi kerana pengetua di SM Perempuan Sultan Ibrahim, Johor Bharu mengamalkan ciri-ciri kepemimpinan transformasi seperti bijak, berupaya membuat keputusan tepat, berfikiran terbuka, mampu membuat perubahan, pembaharuan dan memajukan sekolahnya sesuai dengan visi dan misi sekolah serta menjalin hubungan yang baik dengan warga sekolah.

Kebanyakan kajian di Malaysia mendapati tahap amalan gaya kepemimpinan transformasi pengetua dan tahap kepuasan guru adalah tinggi namun hubungan antara keduanya adalah positif pada korelasi yang rendah (0.277) (Habib Ismail & Zaimah Ramli, 2012). Manakala kajian Hishamuddin dan rakan-rakan pada tahun 2013 mendapati hanya satu sahaja aspek kepemimpinan guru besar berada pada tahap tinggi iaitu aspek pertimbangan berasaskan individu. Ini menunjukkan pengetua mempamerkan sikap memahami dan menghormati setiap individu dalam organisasi. Akan tetapi tiga aspek lagi iaitu pengaruh yang ideal, merangsang intelektual dan motivasi berinspirasi berada pada tahap yang sederhana. Kajian ini juga mendapati terdapat hubungan yang signifikan dan sederhana antara kepuasan kerja guru dengan kepemimpinan transformasi. Dapatan ini selari dengan kajian oleh Jamalul Lail Abdul Wahab (2020) kepemimpinan transformasi guru besar Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil Zon Kajang mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja guru tetapi pada tahap sederhana. Goh dan Mansor (2019) pula mendapati kepemimpinan transformasi guru besar dengan kepuasan guru Sekolah Rendah Cina di daerah Seremban mempunyai hubungan signifikan yang positif tetapi lemah.

Seorang pemimpin transformasi mempunyai sifat yang sentiasa menggalakan pengikutnya untuk berfikir di luar kotak (*think out of the box*) dan menyelesaikan masalah secara inovatif. Organisasi yang mempunyai pemimpin yang efektif akan lebih berkeupayaan untuk berinovasi, bertindak balas terhadap perubahan pasaran semasa, kreatif dalam menangani cabaran dan dapat mengekalkan prestasi (Amagoh, 2009). Selain itu, organisasi pembelajaran bukan sahaja dapat menghasilkan pencapaian dalam akademik yang tinggi, kadar masalah disiplin yang rendah dan mendapat kepercayaan dalam kalangan masyarakat, namun dapat meningkatkan kadar kepuasan kerja dalam kalangan guru. Persekitaran organisasi pembelajaran menggalakkan kerjasama di antara semua ahli dalam organisasi dan aktiviti pembelajaran dapat dilakukan secara berpasukan untuk mencapai visi dan matlamat organisasi.

Pemimpin transformasi mengekalkan hubungan kolaboratif dalam kalangan warga sekolah seperti menghargai pandangan guru, mementingkan penglibatan guru dalam proses membuat keputusan dan mempunyai kepercayaan yang tinggi terhadap guru. Guru juga turut terlibat dalam perancangan sekolah, perbincangan amalan pengajaran pembelajaran setelah pemantauan dilakukan serta menilai program sekolah. Amalan kerjasama antara pentadbir dengan guru perlu dititikberatkan supaya guru dapat melihat dan memahami visi dan matlamat sekolah serta memastikan ia tercapai. Nursuhaila (2007) menyatakan kepemimpinan transformasi berupaya untuk membina matlamat yang dikongsi bersama, meningkatkan komunikasi berkesan serta berkolaboratif dalam membuat keputusan. Naw dan Yan (2021) juga turut menyatakan, terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara kepemimpinan transformasi dengan pengupayaan guru. Semakin tinggi tahap kepemimpinan transformasi yang diamalkan oleh pengurus, maka semakin tinggi tahap pengupayaan guru. Oleh itu, dapat dilihat bahawa kepemimpinan ini mampu mewujudkan organisasi pembelajaran melalui perkongsian matlamat dan kerjasama antara warga sekolah.

Schein (1992) menyatakan pemimpin transformasi berperanan dalam menyokong budaya pembelajaran, mengenal pasti ketidakberkesanan dan menggalakkan perubahan dengan menfokuskan kepada proses pembelajaran. Kepimpinan transformasi memainkan peranan penting untuk memacu sekolah sebagai organisasi pembelajaran manakala budaya sekolah mampu merealisasikan sekolah sebagai organisasi pembelajaran (Norisyah Abd Rahim, 2018). Kajian Noor Azam dan Hasnah (2010) menyatakan kepemimpinan dan budaya sekolah merupakan faktor utama yang menyumbang kepada pembentukan organisasi pembelajaran. Kajian kepemimpinan transformasi dan budaya sekolah mencatatkan hubungan yang tinggi dengan organisasi pembelajaran. Kepimpinan transformasi dilihat tidak mempunyai pengaruh terhadap organisasi pembelajaran (Norisyah Abd Rahim, 2018).

Kajian oleh Fuziah Mat Yaakop dan Mohd Izham Mohd Hamzah (2011) mendapati terdapat hubungan yang signifikan tetapi sederhana antara amalan kepemimpinan transformasi dengan organisasi pembelajaran. Namun kajian oleh Jamal @ Nordin Yunus (2009) mendapati hanya 30% sahaja faktor kepemimpinan transformasi mempengaruhi organisasi pembelajaran. Hal ini kerana kedua-dua kajian ini mempunyai fokus yang berbeza terhadap kepemimpinan transformasi. Akan tetapi organisasi pembelajaran melibatkan gaya kepemimpinan yang lain seperti kepemimpinan transformasi, karisma, situasi, bersama, delegasi dan pengajaran (Abdul Ghani, Abdul Rahman & Mohammed Zohir, 2008).

Kajian oleh Wong dan Hassan (2015) mendapati kepimpinan transformasi mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap organisasi pembelajaran kecuali dimensi pemikiran sistem. Kajian oleh Morales dan rakan-rakannya (2012) mendapati kepimpinan transformasi mempengaruhi prestasi organisasi secara positif melalui pembelajaran dan inovasi organisasi. Ini menunjukkan prestasi sesebuah organisasi dapat ditingkatkan sekiranya pengurus mengamalkan kepimpinan transformasi dalam menyokong pembelajaran dan inovasi di kalangan warga sekolah khususnya guru. Pembelajaran berterusan dan mengaplikasi inovasi dapat memperbaiki kaedah pengajaran guru dan pembelajaran pelajar. Namun, kajian oleh Khalip Musa (2014) mendapati pengetua sekolah swasta memberi penekanan yang lebih terhadap dimensi merangsang intelek berbanding pengetua sekolah kerajaan kerana kecemerlangan akademik pelajar dan keberkesanan pengajaran guru diberi keutamaan.

Dapatan kajian oleh Nurul Husna Ibrahim dan Jamalullail Abdul Wahab (2021) mendapati amalan kepimpinan transformasi Penolong Kanan Kokurikulum dan efikasi sendiri guru dalam melaksanakan aktiviti kokurikulum di daerah Sabak Bernam berada pada tahap yang tinggi. Manakala ujian korelasi Pearson menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan sederhana di antara kedua-dua pembolehubah tersebut. Apabila hubungan ini adalah sederhana maka arahan yang dikeluarkan oleh Penolong Kanan Kokurikulum kurang disambut dengan baik oleh guru dan mengakibatkan tugas kurang dilaksanakan dengan baik. Oleh itu, terdapat faktor lain yang mempengaruhi guru dalam melaksanakan aktiviti kokurikulum.

Kajian yang dijalankan oleh Rosnah Abdullah dan rakan-rakan (2018) mendapati tahap kepimpinan transformasi berada tahap sederhana dengan mencatatkan nilai terendah berbanding gaya kepimpinan yang lain iaitu sebanyak 2.58. Kepimpinan transformasi juga mempunyai hubungan yang lemah dengan efikasi sendiri guru di Sekolah Kebangsaan Taman Semarak, Nilai, Negeri Sembilan. Ini menunjukkan guru besar kerap mengamalkan gaya kepimpinan instruksional dan kurang mengamalkan gaya kepimpinan transformasi. Hal ini kerana berdasarkan persepsi guru, guru besar dianggap sentiasa menghargai pencapaian murid dan guru dalam bidang akademik dan kokurikulum serta memberi sokongan yang aktif kepada guru yang mencuba kemahiran pengajaran yang diberi semasa latihan dalam perkhidmatan Rosnah Abdullah dan rakan-rakan (2018).

Selain itu, dimensi pertimbangan individu mempunyai hubungan yang signifikan dan positif dengan efikasi sendiri guru dari segi pengurusan bilik darjah dan penglibatan pelajar. Ini menunjukkan sikap pemimpin yang prihatin dan memahami keperluan guru-guru adalah penting dalam meningkatkan keyakinan guru terutamanya dalam menangani masalah disiplin pelajar dalam bilik darjah. Berikutan dengan pengurusan bilik darjah secara berkesan, guru-guru berupaya meningkatkan penglibatan pelajar secara maksima dalam proses pengajaran pembelajaran.

Walau bagaimanapun, dapatan kajian oleh Rosnah Abdullah dan rakan-rakan (2018) menunjukkan tidak terdapat hubungan yang signifikan antara pertimbangan individu dengan strategi pengajaran. Dapatan ini menunjukkan bahawa pemimpin yang hanya prihatin terhadap keperluan guru tanpa bimbingan instruksional dalam proses pengajaran dan pembelajaran serta ia adalah tidak memadai dalam usaha meningkatkan keyakinan guru-guru dalam merancang dan mengendalikan proses pengajaran dan pembelajaran. Kajian ini turut menunjukkan terdapatnya hubungan yang signifikan antara rangsangan intelektual dengan strategi pengajaran. Seajar dengan dapatan Sharma dan Singh (2017), kajian ini menunjukkan bahawa pemimpin sekolah yang sentiasa menggalakkan guru-guru berfikir secara inovatif dapat meningkatkan keyakinan guru dalam merancang dan melaksanakan pengajaran dan pembelajaran.

Selain itu, apabila seseorang individu berfikir kreatif serta berpengetahuan maka mereka ini dapat mengambil keputusan yang wajar. Kajian oleh Tambe dan Krishnan (2000) mendapati kepimpinan transformasi membawa kesan yang positif dalam proses membuat keputusan. Dapatan kajian ini adalah selari dengan Pinondang Simanjuntak dan rakannya (2019), tambahan pula pengkaji ini turut menyatakan apabila organisasi menghadapi masalah, individu yang berpengaruh dalam organisasi tersebut berupaya menyelesaikan masalah. Kepimpinan transformasi mampu menilai dan memberi

jalan penyelesaian dengan meletakkan ilmu dan nilai sebagai keutamaan. Kesannya, tindakan ini akan menjadi panduan serta budaya dalam kalangan subordinat dalam organisasi. Pengikut akan menyelesaikan suatu masalah secara professional dengan mengambil kira pengetahuan serta nilai.

Kepimpinan transformasi juga mementingkan pentadbir seperti guru besar dan pengetua bertindak sebagai hormat dalam memimpin sekolah. Amalan baik yang ditunjukkan akan dapat melahirkan rasa terhadap pentadbir. pemimpin ini akan dapat mempamerkan apa yang dikehendaki melalui pendekatan modelling atau kepimpinan melalui teladan. Dengan hanya mewar-warkan visi dan matlamat serta mendelegasi tugas atau tanggungjawab, subordinat akan membuat sekadar untuk melengkapkan tugas dan KPI yang ditetapkan tidak akan tercapai. Armstrong dan Muenjohn (2014) mencadangkan bahawa nilai yang dipegang pemimpin adalah lebih penting dalam memacu tingkah laku beretika dalam kalangan subordinat.

Menurut Hoy dan Miskel (2005), model kepimpinan transformasi amat sesuai diaplikasikan oleh pemimpin sekolah. Pemimpin transformasi diperlukan dalam memacu keberkesanan sesebuah organisasi. Dapatan kajian oleh Mohd Zainuddin Zakaria dan rakan-rakan (2021), mendapati tahap kepimpinan transformasi pengetua dan tahap keberkesanan sekolah TS25 daerah Gua Musang berada pada tahap yang tinggi. Manakala kepimpinan transformasi ini mempunyai hubungan yang signifikan dan sangat kuat dengan keberkesanan sekolah (0.89). Dapatan kajian ini adalah selari dengan Muhammad Faizal Abdul Ghani dan rakan-rakan (2011) iaitu terdapat hubungan yang signifikan dan sangat kuat antara kepimpinan transformasi dengan keberkesanan sekolah di Malaysia dan Brunei. Tambahan pula, kajian oleh Marhaini Abdul Ghani dan rakan-rakan (2016) juga turut menyatakan terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara kepimpinan transformasi dengan keberkesanan organisasi di bahagian pentadbiran Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor.

METODOLOGI

Sampel kajian terdiri daripada seramai 377 orang guru sekolah-sekolah rendah dan menengah di Perak yang dipilih secara rawak. Soal selidik yang terdiri daripada 145 item diedarkan kepada responden untuk dilengkapkan. Item yang digunakan dalam soal selidik dibahagikan kepada tiga bahagian iaitu bahagian A mengandungi demografik responden, Bahagian B mengandungi item-item kepimpinan transformasional pengetua yang diadaptasi daripada instrumen Leithwood dan Jantzi (1999). Seterusnya, Bahagian C pula mengandungi item-item keberkesanan sekolah yang diadaptasi daripada kajian oleh Muhammad Faizal A. Ghani (2019). Penggunaan skala likert 4 mata memudahkan responden memberikan respons samada sangat tidak bersetuju, tidak bersetuju, setuju dan sangat bersetuju dengan item.

Data yang dikumpulkan terdiri daripada soal selidik dan SPSS digunakan untuk menganalisis data ini. Statistik deskriptif digunakan untuk menunjukkan markah min dan peratus digunakan untuk menjelaskan latar belakang responden, soal selidik berkenaan dengan minat, masalah, kesan animasi dan keputusan ujian. Seterusnya korelasi Pearson digunakan untuk mengenal pasti hubungan antara kepimpinan transformasi dengan keberkesanan sekolah serta regresi linear untuk menentukan pengaruh kedua-dua pemboleh ubah.

KESIMPULAN

Oleh itu, pengetua sekolah berkesan hendaklah mempunyai visi yang jelas dan juga menyampaikan visi tersebut kepada semua guru, pelajar dan warga sekolah untuk dihayati bersama. Apabila visi dapat dihayati dan difahami oleh semua warga sekolah, maka mereka akan bergerak dalam satu landasan yang sama menuju ke arah matlamat sekolah yang telah ditetapkan dan dapat dicapai dengan jayanya, yang akhirnya akan menjadi sekolah berkesan. Kajian ini dijalankan di negeri Perak dan menggunakan kaedah kuantitatif. Kajian masa akan datang boleh memberi tumpuan kepada kaedah kualitatif untuk

mengetahui dengan lebih mendalam serta boleh dijalankan di lokasi lain. Selain itu gaya kepimpinan lain boleh digunakan untuk mengenal pasti hubungan atau pengaruh dengan keberkesanan sekolah.

RUJUKAN

- Abdul Ghani Abdullah, Abd. Rahman Abd. Aziz, & Mohammed Zohir Ahmad. (2008). Gaya-gaya kepimpinan dalam pendidikan. Kuala Lumpur: PTS Profesional Publishing Sdn. Bhd.
- Alonderiene, R., & Majauskaite, M. (2016). Leadership Style and Job Satisfaction in Higher Education Institutions. *International Journal of Educational Management* 30(1),140-164. DOI: 10.1108/IJEM-08-2014-0106
- Amagoh, F. (2009). Leadership Development and Leadership Effectiveness. *Management Decision*, 47, 989-999. <https://doi.org/10.1108/00251740910966695>
- Anuratha Mohanan & Azlin Norhaini Mansor. (2021). Kertas kajian: Kepimpinan transformasional guru besar dan komitmen guru Di Zon Nilai, Negeri Sembilan. International Conference on Business Studies and Education (ICBE). e-ISSN: 2785-9479.
- Arar, K., & Nasra, M. A. (2020). Linking school-based management and school effectiveness: The influence of self-based management, motivation and effectiveness in the Arab education system in Israel. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(1), 186–204. <https://doi.org/10.1177/1741143218775428>
- Azhar, M., Zaini, F., Norazman, I., & Mohd Fakhruddin, F. (2020). Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Transformasi Dan Transaksi Dengan Komitmen Organisasi Di Sebuah Syarikat Elektronik. *Jurnal Kemanusiaan*, 18(2), 11-15. Retrieved from <https://jurnalkemanusiaan.utm.my/index.php/kemanusiaan/article/view/400>
- Aziah Ismail & Ahmad Zamri Khairani. (2018). Transformational Leaders of Zero to Hero Schools in Malaysia. *The Social Sciences*, 13(3), 643-649. <https://dx.doi.org/10.36478/sscience>
- Brown, B. B. (2003). Employees' organizational commitment and their perceptions of supervisors' relations-oriented and task-oriented leadership behaviors (Doctoral dissertation, Virginia Tech).
- Faridah Mat Noor & Khadijah Daud. (2018). Hubungan antara kepimpinan transformasi guru besar mengikut persektif guru dengan komitmen guru terhadap sekolah. *Fikiran Masyarakat*, 6(2), 96-100. ISSN No. 2338-512X
- Fuziah Mat Yakop & Mohd Izham Mohd Hamzah. (2011). A study of the relationship between leadership practices and learning organization practices in cluster secondary schools. Dicapai daripada www.mara.gov.my/c/document_library/get_file?
- Goh, Y.S., & Mansor, A.N. (2019). Kepimpinan Transformasional Guru Besar Dan Kepuasan Kerja Guru Di Daerah Seremban. ICOFEA Conference Proceeding eISBN 978-967-14616-6-2
- Habib Ismail & Zaimah Ramli. (2012). Amalan Kepimpinan Transformasi Pengetua dan Hubungannya Dengan Kepuasan Kerja Guru. Prosiding Perkem Vii, Jilid 2 (2012) 1471 – 1478 ISSN: 2231-962X.
- Hishamuddin Shah Mokri, Mohd Rizal Atan, & Supian Hashim. (2013). Hubungan antara kepimpinan transformasi guru besar dengan kepuasan kerja guru di Sekolah Kebangsaan Kurang Murid Gemilang Tujuh Segamat, Johor. *Labuan E-Journal of Muamalat and Society (LJMS)*, (1).
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2005). Educational administration: Theory, research and practice (7th ed.). New York, NY: McGraw-Hill. <http://eprints.iab.edu.my/v2/916/1/2018>
- Insim-Park. (2005). Teacher commitment and its effects on students achievement in American high schools. *Educational Research and Evaluation*, 1(5),401-485.
- Jamal @ Nordin Yunus. (2009). Hubungan Antara Kepimpinan Transformasi dan Budaya Organisasi dengan Organisasi Pembelajaran di Sekolah harapan Negara Kategori Sekolah Kebangsaan dan Sekolah Jenis Kebangsaan Luar Bandar. Tesis Doktor Falsafah yang tidak diterbitkan, Universiti Utara Malaysia, Sintok, Kedah.
- Karabatak, S., Alanoglu, M., & Sengur, D. (2018). The Effect of Teachers' Organizational Citizenship Behaviors and Stress Levels On School Effectiveness. *European Journal of Education Studies*, 5 (4), 67-82.
- Khalip Musa, Hamidah Yusof, Jamal @ Nordin Yunus, Suriani Abdul Hamid. (2014). Kepimpinan transformasional pengetua: Perbandingan antara sekolah menengah awam dan swasta cemerlang. *Management Research Journal*, 3, 120-139.
- Ling, S., & Ling, M. (2012). The influence of transformational leadership on teacher commitment towards organization, teaching profession, and student learning in secondary schools in Miri, Sarawak, *Malaysia. Educare*, 4(2), 155-178.
- Marhaini Abdul Ghani, Nadwatul Husna Mustapha, Azharuddin Hashim & Nur Hidayah Mohd Amin. (2016). Gaya kepimpinan transformasional terhadap keberkesanan organisasi di bahagian pentadbiran Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor. Proceeding of the 2nd International Conference on Economics

- & Banking 2016 (2nd ICEB) 24th – 25th May 2016, e-ISBN: 978-967-0850-40-5.
- Mehdi Duyan & Suleyman M. Yildiz. (2020). The effect of transformational leadership on job satisfaction: An investigation on academic staffs at faculties of sports sciences in Turkey. *European Journal of Education Studies*, 7(2), 364-373.
- Muhammad Faizal A. Ghani., & Shahril Marzuki. (2008). Model sekolah berkesan: satu perubahan tuntutan semasa. *Masalah Pendidikan*, 31 (1)
- Mohd Zainuddin Zakaria, Siti Noor Ismail, Yahya Don & Wan Rosni Wan Yakob. (2021). Hubungan Antara Kepimpinan Transformasional Dengan Keberkesanan Sekolah Di Sekolah-Sekolah TS25 Daerah Gua Musang Kelantan. *International Journal of Education, Psychology and Counselling*, 6 (42)
- Morales, V. J. G., Barrionuevo, M. M. J., & Gutierrez, L.G. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65 (7).
- Muhammad Faizal A. Ghani, Saedah Siraj, Norfariza Mohd Radzi & Faisol Elham. (2011). School effectiveness and improvement practices in excellent schools in Malaysia and Brunei. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, 9-21.
- Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2014). Leadership styles. *Advances in management*, 7(2), 57-62.
- Naw Ei Mon & Yan Ye. (2021). A study of the relationship between transformational leadership and teacher empowerment at Daruna Ratchaburi Witaed Suksa School In Ratchaburi Province, Thailand. *Human Sciences*, 13 (1), 152-163. <http://www.assumptionjournal.au.edu/index.php/Scholar/article/view/4493>
- Ngambi, H. C. (2011). Rare total leadership: Leading with the heart and hands. Juta, Cape Town.
- Nik Sasliza Nik Saberi., & Mohd Izham Mohd Hamzah. (2020). Amalan kepimpinan lestari guru besar dan keberkesanan sekolah kebangsaan di Hulu Langat, Selangor. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 7(3), 20-37.
- Norhannan Ramli & Jamaliah Abdul Hamid. (2006). Gaya kepimpinan pengetua wanita dan hubungannya dengan tahap motivasi guru sekolah menengah. *Jurnal Pendidikan*, 31, 53-69.
- Norisyah Abd Rahim. (2018). Pengaruh kepimpinan transformasi dan budaya sekolah terhadap organisasi pembelajaran Sekolah Menengah Imtiaz di Malaysia. *Jurnal Ilmi*, 8
- Norlidah Saian. (2000). Meninjau Amalan Kepimpinan Pengetua Di Sekolah Menengah Perempuan Sultan Ibrahim, Johor Bahru. Masters thesis, Universiti Teknologi Malaysia.
- Noor Azam Abd Aziz & Hasnah Abdullah. (2010). Hubungan Budaya Dengan Organisasi Pembelajaran di Sebuah Universiti Awam. Pembentangan Kertas Kerja, Persidangan Malindo Nusantara 1, UKM.
- Northouse, P. (2016). *Leadership Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Notgrass, D. (2014). The relationship between followers' perceived quality of relationship and preferred leadership style. *Leadership & Organization Development Journal*, 35 (7), 605-621.
- Nurul Husna Ibrahim & Jamalullail Abdul Wahab. (2021). Kepimpinan Transformasional Penolong Kanan Kokurikulum dan Hubungannya dengan Efikasi Guru. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 6(2), 181-196.
- Nursuhaila Ghazali. (2007). Tahap amalan kepimpinan transformasional dalam kalangan pengetua Sekolah Menengah Bandar Tangkak. *Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia*.
- Pinondang Simanjuntak, Mukhneri Mukhtar & Mochamad Wahyudi. (2019). The effects of transformational leadership, learning organizations and decision making on lecturers' professional commitment. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 7 (6S5).
- Rahimah Ahmad, Zulkifli Abdul Manaf & Shahril Marzuki. (2018). School effectiveness and school improvement in Malaysia. Dalam T. Townsend, P. Clarke, & M. Ainscow, (Eds.), *Third Millennium Schools: A World of Difference in Effectiveness and Improvement*. Amsterdam: Swets and Zeitlinger, 265-282.
- Rosnah Abdullah, Mohamad Yusoff Mohd Nor & Azlin Norhaini Binti Mansor. (2018). Gaya Kepimpinan Guru Besar Dan Efikasi Guru Di Sekolah Kebangsaan Taman Semarak, Nilai, Negeri Sembilan. *Jurnal Wacana Sarjana*, 2(1), 1-11.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed). San Francisco: Jossey-Bass
- Sharma, R., & Singh, S. (2017). Transformational leadership style and self-efficacy among teaching professionals. *The International Journal of Indian Psychology*, 4(2). DOI: 10.25215/0402.036
- Tambe, A., & Krishnan, V.R. (2000). Leadership in Decision Making. *Indian Management*, 39(5), 69-79.
- Wong. P. T., & Zubair Hassan (2015). The influence of leadership on employee performance among jewelry artisans in Malaysia. *International Journal of Accounting & Business Management*, 3(1), 14-33.