

## IMPLEMENTASI KEPIMPINAN TRANSFORMASI DALAM KALANGAN PENTADBIR SEKOLAH DI DAERAH SANDAKAN: SATU TINJAUAN

### *AN ANALYSIS ON THE TRANSFORMATIVE IMPLEMENTATION AMONG SCHOOL ADMINISTRATORS IN THE DISTRICT OF SANDAKAN*

Saifulazry Mokhtar<sup>1</sup>  
Irma Wani Othman<sup>2\*</sup>  
Mohd Azri Ibrahim<sup>3</sup>  
Mohd Sohaimi Esa<sup>4</sup>  
Azlan Syafie Abdullah @ Raymond Majumah<sup>5</sup>  
Muhammad Safuan Yusoff<sup>6</sup>  
Romzi Ationg<sup>7\*</sup>

<sup>1</sup>Centre for the Promotion of Knowledge and Language Learning, Universiti Malaysia Sabah (UMS), Malaysia, (E-mail: saifulazry.mokhtar@ums.edu.my)

<sup>2</sup>Centre for the Promotion of Knowledge and Language Learning, Universiti Malaysia Sabah (UMS), Malaysia, (E-mail: irma@ums.edu.my)\*

<sup>3</sup>Centre for the Promotion of Knowledge and Language Learning, Universiti Malaysia Sabah (UMS), Malaysia, (E-mail: mohdazri@ums.edu.my)

<sup>4</sup>Centre for the Promotion of Knowledge and Language Learning, Universiti Malaysia Sabah (UMS), Malaysia, (Email: msohaimi@ums.edu.my)

<sup>5</sup>Pejabat Pendidikan Daerah Kudat, Sabah, Malaysia, (Email: raymondmajumah@hotmail.com)

<sup>6</sup>Labuan Faculty of International Finance, Universiti Malaysia Sabah (UMS), Malaysia, (E-mail: safuan\_y@yahoo.com)

<sup>7</sup>Centre for the Promotion of Knowledge and Language Learning, Universiti Malaysia Sabah (UMS), Malaysia, (E-mail: mrationg@ums.edu.my)

\* Corresponding Author

#### Article history

**Received date** : 25-3-2021  
**Revised date** : 21-4-2021  
**Accepted date** : 16-5-2021  
**Published date** : 30-6-2021

#### To cite this document:

Mokhtar, S., Othman, I. W., Ibrahim, M. A., Esa, M. S., Majumah, A. S. A. R., Yusoff, M. S., & Ationg, R. (2021). Implementasi Kepimpinan Transformasi Dalam Kalangan Pentadbir Sekolah Di Daerah Sandakan: Satu Tinjauan. *Journal of Islamic, Social, Economics and Development (JISED)*, 6(38), 202 - 216.

**Abstrak:** *Kepimpinan transformasi merupakan salah satu bentuk kepimpinan yang boleh dilaksanakan oleh sesiapa sahaja termasuklah pentadbir sekolah. Pentadbir perlu bijak dalam menentukan bentuk dan gaya kepimpinan yang digunakan dalam organisasinya kerana kepimpinan merupakan kayu ukur kepada kejayaan sesebuah organisasi. Kajian ini bertujuan untuk melihat implementasi kepimpinan transformasi dalam kalangan pentadbir sekolah di daerah Sandakan dalam menentukan hala tuju sekolah selaras dengan kehendak Kementerian Pendidikan Malaysia. Kajian ini melibatkan seramai 180 orang responden yang terdiri daripada pentadbir sekolah di daerah Sandakan. Sampel kajian dipilih secara rawak untuk*

menjawab soal selidik menerusi google form. Hasil kajian mendapati tahap implementasi kepemimpinan transformasi dalam kalangan pentadbir sekolah di daerah Sandakan adalah tinggi iaitu memperolehi nilai purata 4.16. Pentadbir sekolah di daerah Sandakan menerapkan elemen implementasi kepemimpinan transformasi dalam pentadbiran organisasi di sekolah dan ia dapat diterima baik oleh warga sekolah. Kajian ini diharapkan dapat memberi nilai tambah kepada pentadbir sekolah khususnya dalam memacu sekolah selaras dan sejajar dengan pendidikan di era globalisasi ini.

**Kata Kunci:** Implementasi kepemimpinan, kepemimpinan, kepemimpinan transformasi, pentadbir sekolah

**Abstract:** Leadership transformation is one of the forms of leadership that can be implemented by anyone including school administrators. Administrators need to be wise in determining the shape and style of leadership used in their organization as leadership is a benchmark to the success of an organization. This study aims to look at the implementation of transformational leadership among school administrators in Sandakan district in determining the direction of the school in accordance with the requirements of the Ministry of Education. The study involved 180 respondents comprising school administrators in Sandakan district. Sample study was selected randomly to answer the questionnaire through google form. The results showed that the level of transformation leadership implementation among school administrators in Sandakan district is high, obtaining an average value of 4.16. School administrators in Sandakan district adopt the element of transformational leadership implementation in the administration of the organization in the school and it is well received by the school staff. This study is expected to add value to school administrators especially in driving schools in line with education in this era of globalization.

**Keywords:** Implementation of leadership, leadership, transformation leadership, school administrator

---

## Pendahuluan

Dewasa ini, terdapat pelbagai bentuk dan gaya kepemimpinan yang ditonjolkan oleh pentadbir sekolah dewasa ini dalam pentadbirannya. Pemilihan amalan dan gaya kepemimpinan tersebut berpandukan kepada kemahiran dan pengetahuan mereka dalam tampuk kepemimpinan. Corak kepemimpinan yang diamalkan oleh kebanyakan pemimpin hari ini bukanlah tertumpu kepada satu-satu corak kepemimpinan semata-mata bahkan ada di antara mereka mengamalkan kepemimpinan yang digabungjalinkan daripada bentuk kepemimpinan transformasi, transaksi, pengajaran, situasi, karismatik dan kredibiliti. Pengetahuan luas berkaitan dengan gaya kepemimpinan sememangnya diperlukan oleh seseorang pemimpin dalam mentadbir sesebuah organisasi, apatah lagi seorang pemimpin dan pentadbir sekolah. Menurut Abdul Shukor Abdullah (2004) Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) sangat memerlukan pemimpin-pemimpin yang memiliki ilmu pengetahuan dan kemahiran individu yang berbeza dalam semua peringkat bermula dari pengurusan peringkat bilik darjah sehinggalah ke peringkat pengurusan kementerian.

Pentadbir sekolah yang dimaksudkan dalam kajian ini bukanlah tertumpu kepada guru besar atau pengetua semata-mata tetapi ia melibatkan seluruh pentadbir sekolah termasuklah Penolong Kanan Pentadbiran, Penolong Kanan Hal Ehwal Murid, Penolong Kanan Ko-

kurikulum, Penolong Kanan Petang dan Anggota Kumpulan Pelaksana (AKP). Keterlibatan AKP dalam kajian ini bukan dilihat dalam pengetahuan mereka dalam proses Pengajaran dan Pembelajaran di bilik darjah tetapi lebih dilihat dalam sudut pengurusan kewangan dan pengurusan pejabat. Pada hakikatnya, tugas seseorang pentadbir sekolah adalah melengkapkan diri mereka dengan ilmu dan kemahiran yang berkaitan dengan selok-belok pengurusan sekolah seperti mengurus surat menyurat, kewangan, pengajaran dan pembelajaran dan pentadbiran semata-mata tetapi pentadbir sekolah juga perlu mempunyai pengetahuan dan kemahiran yang tinggi supaya mereka dapat menjadi fasilitator dan ejen perubahan kepada warga sekolah. Ini bermaksud, seseorang pentadbir sekolah itu perlu bersifat kreatif dan inovatif dalam kepimpinan agar motivasi untuk belajar sesuatu terus tersemat dalam diri pemimpin bagi mewujudkan satu bentuk kepimpinan yang ideal.

Walaupun kepemimpinan adalah sesuatu yang kompleks untuk ditakrifkan namun ia membawa kepada suatu persamaan dari segi konteksnya iaitu sebagai suatu proses yang dapat mempengaruhi rakan sepasukan serta mencapai sesuatu matlamat yang diinginkan. Ini bermaksud bahawa kepemimpinan itu adalah suatu proses di mana seseorang pemimpin itu dapat mempengaruhi orang lain dari segi cara bekerja serta mencapai matlamat bersama. Secara kesimpulannya, kepimpinan membawa maksud gaya seseorang pemimpin mempengaruhi ahli-ahli kumpulannya untuk melaksanakan aktiviti-aktiviti ke arah mencapai matlamat yang ingin dikongsi bersama. Implementasi kepemimpinan transformasi dalam sesebuah organisasi sebenarnya mampu mencetus perubahan sikap dan pemikiran seseorang itu dengan mendalam terhadap tugas dan tanggungjawabnya. Perubahan tersebut bertitik tolak dari kesedaran sivik yang dijelmakan oleh pemimpin terhadap organisasinya secara rela hati dan bukannya kerana ganjaran, ancaman dan sebagainya. Kepemimpinan transformasi berorientasikan tumpuan kepada membina matlamat untuk dikongsi bersama, meningkatkan komunikasi kerja serta membuat keputusan secara kolaboratif antara pemimpin dengan ahlinya.

Apabila dilihat secara mendalam, kepemimpinan transformasi ini adalah berkait rapat dengan sumbernya iaitu nilai peribadi, akhlak dan kepercayaan seseorang pemimpin terhadap organisasinya serta penerapan nilai kepemimpinan yang akhirnya dapat melahirkan seorang pemimpin dalam kalangan pengikut (Hoy dan Miskel, 2005). Hal ini menunjukkan bahawa seorang pemimpin transformasi itu menjadi agen perubahan yang akan menggerakkan perubahan pada organisasinya atau sekolah secara khususnya. Organisasi sekolah amat memerlukan formula kepemimpinan seperti ini terutama dalam aspek pertimbangan serta pembangunan guru sebagai seorang individu. Tambahan Hoy dan Miskel (2005) model kepemimpinan transformasi dilihat sebagai model kepimpinan yang paling sesuai diaplikasi dan diimplementasi oleh pemimpin sekolah yang mengkaji kolaborasi antara kepemimpinan pengajaran dan kepemimpinan transformasi. Ini kerana, dengan mengamalkan kepimpinan transformasi di sekolah akan menghasilkan kualiti pedagogi dan prestasi pelajar pada tahap yang tinggi. Kejayaan ini diukur hasil usaha dan kemahuan yang tinggi dalam kalangan guru-guru untuk bersama-sama berganding bahu, toleransi dan bekerjasama dalam setiap aktiviti yang dijalankan oleh pentadbir bagi mencapai tahap kecemerlangan sekolah yang memberangsangkan.

Menurut Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) 2006-2010, pemimpin sekolah di negara ini masih tidak dapat berfungsi sebagai pemimpin pengurusan dan pemimpin pengajaran yang berkesan. Hal ini disebabkan oleh perubahan bentuk kepimpinan yang diterapkan oleh pentadbir sekolah tidak sesuai untuk diimplementasi pada masa kini dan tidak sejajar dengan

perubahan dan keperluan semasa. Ini menunjukkan bahawa pentadbir sekolah masih tidak dapat berfungsi sepenuhnya sebagai pemimpin pengurusan dan pemimpin pengajaran yang berkesan. Implementasi kepimpinan pentadbir sekolah masih tidak sejajar dengan perubahan persekitaran dan semasa. Salah satu cara dan kaedah yang sesuai untuk mengatasi dan melengkapkan kekurangan ini adalah dengan melaksanakan kepimpinan transformasi dalam pentadbiran tersebut. Oleh itu, kajian ini sangat perlu dijalankan bagi mengenalpasti tahap kepimpinan transformasi pentadbir sekolah di daerah Sandakan, Sabah sebagai penambahbaikan dan peningkatan dalam implementasi kepimpinan pentadbir sekolah ke arah yang lebih cemerlang.

### Tinjauan Literatur

Kepimpinan merupakan salah satu aspek terpenting dalam sesebuah organisasi sama ada dalam organisasi kecil mahupun besar. Maka tidak hairanlah jika terdapat banyak kajian yang dijalankan oleh para sarjana berkonsepkan kepimpinan kerana mereka cuba melihat dan mengkaji gaya dan bentuk kepimpinan yang sesuai untuk diaplikasikan oleh sesebuah organisasi. Dalam artikel ini, pengkaji telah melakukan tinjauan literatur berkaitan dengan kepimpinan khususnya kepada kepimpinan transformasi yang dilaksanakan oleh ketua atau pemimpin di institusi Pendidikan sama ada mereka seorang guru besar, pengetua, pengarah kolej ataupun kajian umum berkaitan kepimpinan transformasi. Bagi Md Lazim Mohd Zin, Hadziroh Ibrahim, dan Faridahwati Mohd Shamsudin (2013), mereka telah menjalankan kajian berkaitan dengan “*Hubungan antara gaya kepimpinan transformasi, transaksi dan laissez-faire dengan persepsi terhadap golongan organisasi*”. Hasil dapatan kajian mereka mendapati gaya kepimpinan transformasi dan *laissez-faire* menunjukkan hubungan yang signifikan dengan persepsi sokongan organisasi manakala gaya kepimpinan transaksi pula adalah tidak signifikan.

Bagi kajian berkaitan dengan gaya kepimpinan transformasi yang melibatkan guru besar pula, terdapat empat kajian yang signifikan dan hampir sama dengan kajian yang dijalankan. Kajian Nursyafina Saffiee, Aida Hanim Abdul Hamid dan Ghazali Darusalam (2018) terhadap “*Amalan Kepimpinan Transformasional dalam Kalangan Guru Besar Terhadap Keberkesanan Sekolah di Daerah Subis*”. Dalam kajian tersebut, mereka mengukur tahap amalan kepimpinan guru besar menerusi lima elemen dalam teori kepimpinan iaitu karismatik, peningkatan pengaruh, pertimbangan individu, rangsangan intelektual dan inspirasi motivasi. Kajian ini turut menemui hubungan signifikan antara kepimpinan transformasional dengan keberkesanan sekolah. Dapatan kajian ini disokong oleh Hishamuddin Shah Mokri, Mohd Rizal Atan dan Supian Hashim (2013) di mana beliau mengatakan pemimpin transformasi mempunyai pengaruh yang kuat ke atas melahirkan sebuah sekolah yang berkualiti dan cemerlang melalui orientasi kepimpinan yang diamalkan. Kepimpinan transformasi guru besar dalam organisasi telah membolehkan guru-guru mencapai tahap kepuasan kerja yang sangat baik.

Walaupun kepimpinan transformasi ini dilihat memberikan impak positif dalam kepimpinan guru besar, namun sebaliknya ia juga bergantung kepada lokaliti gaya amalan kepimpinan tersebut dijalankan. Ada kemungkinan pengamalan gaya kepimpinan transformasi guru besar tersebut dilihat baik dalam organisasi tetapi ia tidak dapat memberi kesan maksimum kepada ahli organisasi tersebut. Hal ini dibuktikan dengan kajian yang dijalankan oleh Saravanan Munian dan Shahizan Hasan (2020) di mana hasil kajian mereka mendapati terdapat hubungan signifikan yang positif dan sederhana antara gaya kepimpinan transformasi guru besar dengan komitmen kerja dalam kalangan guru di sekolah kebangsaan jenis Tamil di daerah Kulim Bandar Baharu, Kedah. Selain itu, terdapat juga hubungan signifikan yang positif dan

lemah antara dimenasi-dimenasi gaya kepemimpinan transformasi guru besar dengan komitmen kerja dalam kalangan guru di sekolah tersebut. Bagi kajian Fadhlah Afif Talib, Azlin Norhaini Mansor dan Shahlan Surat (2019) pula, mendapati tahap amalan kepimpinan transformasi guru besar di daerah Kuala Langat, Selangor serta tahap kepuasan kerja berada pada tahap tinggi. Ini menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang kuat antara amalan kepimpinan transformasi guru besar dengan kepuasan kerja dalam organisasi.

Tidak ketinggal juga terdapat para sarjana yang menjalankan kajian terhadap kepimpinan transformasi yang melibatkan pengetua sekolah. Sebagaimana kajian yang dijalankan oleh Ibrahim Mohammad dan Khairuddin Abdullah (2017) terhadap tingkahlaku kepimpinan transformasi pengetua, komitmen organisasi sekolah dan efikasi sendiri guru terhadap kepuasan kerja dalam kalangan guru-guru sekolah menengah pedalaman Sabah. Hasil dapatan kajian beliau mendapati terdapat hubungan yang positif di antara kepimpinan transformasional dengan komitmen organisasi walaupun pada tahap sangat kecil. Dapatan ini sekaligus menggambarkan kepimpinan transformasional pengetua mampu memberi impak positif terhadap guru-guru dan keseluruhan sistem organisasi sekolah. Kajian ini juga turut disokong oleh kajian Hamidah Yusof dan Kong Yuen Ching (2014) dimana gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua sekolah dapat mempengaruhi keberkesanan sekolah ke arah meningkatkan lagi kualiti dan prestasi sekolah. Kajian mereka juga mendapati pengetua yang mempunyai penarafan pengurusan Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM) yang tinggi jelas mendominasi kepimpinan transformasi di sekolah daripada mereka yang mempunyai penarafan pengurusan SKPM yang rendah. Ia jelas menunjukkan bahawa hubungan antara gaya kepimpinan transformasi pengetua sekolah dengan keberkesanan sekolah berkait rapat dengan skor SKPM.

Seterusnya kajian yang dijalankan oleh Mohd Firdaus Zakaria dan Norsiah Mat (2018) berkaitan dengan kesan kepimpinan transformasi pengetua ke atas keseimbangan kerja dan kehidupan guru-guru di negeri-negeri sebelah utara semenanjung Malaysia iaitu negeri Perlis, Kedah, Pulau Pinang dan Perak. Hasil dapatan yang mereka jalankan mendapati gaya kepimpinan transformasi pengetua mempunyai hubungan yang signifikan dan positif ke atas keseimbangan kerja dan kehidupan para guru di negeri-negeri tersebut. Selain itu, terdapat juga sarjana yang menjalankan kajian terhadap kepimpinan transformasi pengetua yang lebih khusus kepada mata pelajaran tertentu seperti kajian yang dijalankan oleh Siti Nazatul Norashikin Ali (2016). Beliau menjalankan kajian yang bertajuk "*Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Transformasi Pengetua dengan Komitmen Guru Pendidikan Jasmani dan Kesihatan di Sekolah-Sekolah Menengah Daerah Gua Musang, Kelantan*". Hasil kajian beliau menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan berkaitan komitmen guru Pendidikan Jasmani dan Kesihatan (PJK) mengikut jantina dan pengalaman mengajar. Ini bermaksud hubungan antara kepimpinan transformasi pengetua dengan komitmen guru PJK di daerah Gua Musang adalah signifikan.

Kajian liteartur terakhir adalah tertumpu kepada kajian yang dijalankan oleh Siti N. Shahshina Sof dan Ahmad M. Sharif (2014) berkaitan dengan "*Kepimpinan Transformasi Pengarah Kolej Vokasional dan Efikasi Kendiri Pensyarah Kolej Vokasional*". Kajian beliau mendapati tahap kepimpinan transformasi pensyarah Kolej Vokasional adalah pada tahap sederhana. Oleh itu, selaku seorang pensyarah Kolej Vokasional dan seorang pemimpin yang mengamalkan kepimpinan transformasi, beliau sepatutnya memberikan contoh dan teladan yang baik kepada para pensyarah. Berdasarkan kepada literatur yang disorot, terdapat pelbagai bentuk dan fokus



kajian berkaitan dengan kepimpinan transformasi. Namun, kajian yang melibatkan pentadbir sekolah seperti guru besar, Penolong Kanan Pentadbiran, Penolong Kanan Hal Ehwal Murid, Penolong Kanan Ko-kurikulum dan Penolong Kanan Petang belum ada dijalankan dan ia sangat relevan untuk dikaji.

### Metodologi Kajian

Kajian ini menggunakan kaedah soal selidik yang dijalankan ke atas 180 orang pentadbir sekolah di daerah Sandakan menerusi aplikasi *google form*. Pemilihan responden adalah secara rawak yang terdiri daripada Guru Besar, Penolong Kanan Pentadbiran, Penolong Kanan Hal Ehwal Murid, Penolong Kanan Ko-Kurikulum, Penolong Kanan Petang dan Anggota Kakitangan Pelaksana (AKP). Data mentah yang diperolehi dianalisis dengan menggunakan perisian *Statistical Package for Social Science (SPSS) Version 19.0*. Soal selidik tersebut meliputi empat komponen utama yang terkandung dalam kepimpinan transformasi (Avolio dan Bass, 1988) iaitu pertimbangan individu, kepimpinan berkarisma, motivasi inspirasi dan rangsangan intelektual. Pengimplementasian empat komponen tersebut dalam soal selidik adalah bertujuan untuk menilai gaya kepemimpinan transformasi yang dilaksanakan oleh pentadbir sekolah di organisasi masing-masing

### Dapatan Kajian

Berikut adalah jadual dapatan kajian bagi pertimbangan individu, kepemimpinan berkarisma, motivasi inspirasi dan rangsangan intelektual dalam kalangan pentadbir sekolah di daerah Sandakan.

**Jadual 1 : Pertimbangan Individu**

Bil.	Pernyataan	Min
1	Saya memastikan semua guru menyediakan perancangan aktiviti pada setiap tahun	3.99
2	Saya memastikan semua aktiviti yang dirancang dapat dijalankan	3.85
3	Saya memastikan keutamaan pengajaran guru di dalam kelas	4.15
4	Saya sentiasa melibatkan diri dalam program yang dilaksanakan di sekolah	4.11
5	Saya akan berbincang dengan guru berkaitan penambahbaikan dan kekurangan dalam aktiviti yang dijalankan	3.96

Sumber: Kajian Implementasi Kepimpinan Pentadbir Sekolah, 2021

**Jadual 2 : Kepimpinan Berkarisma**

Bil.	Pernyataan	Min
6	Saya akan memastikan semua visi dan misi sekolah tercapai	4.17
7	Saya mengamalkan kod etika kerja apabila berada di sekolah	4.47
8	Saya menjadikan diri saya sebagai contoh kepada warga sekolah	4.31
9	Saya mengamalkan prinsip keadilan dan hak kesamarataan antara semua warga sekolah	4.44
10	Saya tidak berasa malu untuk membuat sesuatu perubahan dalam kepemimpinan sekolah	4.19

Sumber: Kajian Implementasi Kepimpinan Pentadbir Sekolah, 2021

**Jadual 3 : Motivasi Inspirasi**

Bil.	Pernyataan	Min
11	Saya mempamerkan perwatakan yang baik dan menjadi contoh kepada semua warga sekolah	4.45
12	Saya selalu menjadi mentor kepada seluruh warga sekolah	3.90
13	Saya akan pastikan ada peruntukan kewangan dalam setiap program di sekolah	4.05
14	Saya menggunakan pendekatan komunikasi yang baik dan lemah lembut terhadap warga sekolah	4.11
15	Saya sering memberikan pendapat, pandangan dan sokongan dalam apa juga aspek terhadap warga sekolah	4.06

Sumber: Kajian Implementasi Kepimpinan Pentadbir Sekolah, 2021

**Jadual 4 : Rangsangan Intelektual**

Bil.	Pernyataan	Min
16	Saya menggalakkan guru-guru untuk terus menuntut ilmu dalam bidang-bidang yang mereka ceburi	4.11
17	Saya menggalakkan guru-guru untuk berfikiran kritis, kreatif dan inovatif	4.27
18	Saya mengarahkan guru-guru untuk mengaplikasikan Kemahiran Berfikir Aras Tinggi (KBAT) dalam Pengajaran dan Pembelajaran	4.31
19	Saya kerap bertukar-tukar pendapat dan buah fikiran dengan guru-guru	4.15
20	Saya menerima baik setiap pandangan dan buah fikiran yang dilontarkan oleh guru-guru	4.15

Sumber: Kajian Implementasi Kepimpinan Pentadbir Sekolah, 2021

### Perbincangan Kajian

Implementasi kepimpinan transformasi pentadbir sekolah dapat dilihat berdasarkan kepada gaya kepimpinan yang ditonjolkan oleh mereka ketika mentadbir sekolah. Bagi memastikan objektif kajian ini tercapai, pengkaji telah mengkategorikan soalan dalam soal selidik kepada empat komponen utama yang terkandung dalam kepimpinan transformasi iaitu pertimbangan individu, kepimpinan berkarisma, motivasi inspirasi dan rangsangan intelektual. Empat kategori ini digunakan oleh Avolio dan Bass (1988) bertujuan untuk menilai dan mengukur gaya kepemimpinan transformasi seseorang pentadbir sekolah dalam memberikan jawapan mereka berdasarkan kaedah Skala Likert dan jumlah min yang diterjemahkan ke dalam bentuk taburan julat skor.

Taburan julat skor yang diperolehi dan dikategorikan kepada tahap tertentu seperti jadual 5 berikut:

**Jadual 5 : Taburan Julat**

Julat Skor Min	Tahap
1.00-2.33	Rendah
2.34-3.66	Sederhana
3.67-5.00	Tinggi

Sumber: Azizi Yahaya et.al, 2007

Berdasarkan kepada jadual di atas, jawapan soalan yang memperoleh julat skor min diantara 1.00-2.33 adalah berada pada tahap rendah dan ia sekaligus menggambarkan tidak berlakunya gaya kepimpinan transformasi dalam pentadbir sekolah di daerah Sandakan. Manakala skor julat min diantara 2.34-3.66 pula berada pada tahap sederhana di mana ia menunjukkan bahawa pihak pentadbir sekolah di daerah Sandakan tidak mengamalkan sepenuhnya kepimpinan transformasi dalam kepimpinan mereka di sekolah, sebaliknya hanya mengamalkan sebahagian sahaja gaya kepimpinan transformasi tersebut. Julat skor min diantara 3.67-5.00 pula adalah skor yang berada pada tahap tinggi iaitu mereka yang mengaplikasikan gaya kepimpinan transformasi sepenuhnya dalam kepimpinan mereka di sekolah yang ditadbir.

### **Implementasi Kepemimpinan Transformasi Pentadbir Sekolah Berteraskan Pertimbangan Individu**

Pertimbangan individu termasuk dalam salah satu elemen kepimpinan transformasi. Elemen pertimbangan individu ini menuntut ketelitian pemimpin terhadap ahli organisasi serta menghormati perbezaan pendapat dan pandangan mereka bagi mencapai kesepakatan dalam usaha memastikan maklumat organisasi tercapai (Slocum dan Hellriegel, 2007). Sebagai seorang pemimpin dan pentadbir sekolah juga perlu memberi tumpuan dan perhatian terhadap keperluan dan potensi tertentu dalam usaha membangunkan ahli-ahli organisasinya. Pentadbir sekolah juga perlu menganggap setiap ahli organisasinya sebagai seorang individu yang perlu dihormati. Pentadbir yang mengamalkan kepimpinan transformasi perlu mewujudkan iklim kerja yang kondusif supaya interaksi antara ahli organisasi selesa dan harmoni. Manakala menurut Hoy dan Miskel (2005), pertimbangan individu dalam prinsip kepimpinan transformasi ini menuntut pemimpin untuk memberi tumpuan khusus kepada ahli organisasi terutama dalam aspek keperluan. Sikap ambil berat terhadap ahli organisasi ini menjadi kayu ukur kepada pentadbir atau pemimpin yang mengaplikasikan kepimpinan transformasi (Azzat Mohd. Nasurdin, Intan Osman dan Zainal Ariffin Ahmad, 2006).

Berdasarkan kepada jadual 1, purata nilai min bagi pertimbangan individu yang dilakukan oleh pentadbir di sekolah-sekolah daerah Sandakan adalah sebanyak 4.012. Nilai min tersebut adalah berada pada tahap tinggi dan ia menunjukkan bahawa pihak pentadbir sekolah sering mengaplikasikan pertimbangan individu dalam pentadbiran mereka di sekolah. Pihak pentadbir sekolah juga sering mengutamakan penglibatan guru dan pelajar dalam aktiviti-aktiviti yang dijalankan di sekolah bagi meningkatkan lagi pencapaian pelajar sekaligus dapat meningkatkan lagi tahap pencapaian akademik dan ko-kurikulum mereka. Selain itu, pengkaji turut mendapati pihak pentadbir sekolah di daerah Sandakan sangat peka dan cakna dengan pertimbangan individu guru dan pelajar di sekolah mereka. Ini dapat dilihat berdasarkan min purata item soalan dalam jadual 1 di mana pentadbir sentiasa memastikan semua program dan aktiviti yang dirancang oleh guru dapat dilaksanakan seperti yang dirancang, mengutamakan pengajaran guru di dalam kelas, pentadbir sentiasa melibatkan diri dalam setiap program dan aktiviti yang dijalankan dan sentiasa membuat penambahbaikan dalam aktiviti yang dijalankan oleh guru.

### **Implementasi Kepemimpinan Transformasi Pentadbir Sekolah Berteraskan Kepemimpinan Berkarisma**

Konteks penilaian kedua dalam kepimpinan transformasi adalah menerusi kepimpinan berkarisma. Kepimpinan berkarisma biasanya dikaitkan dengan kepimpinan melalui teladan iaitu dimana seorang pemimpin transformasi mempamerkan watak dan tingkahlaku yang dapat menjadi sumber inspirasi dan *role model* kepada ahli organisasinya (Slocum dan Hellriegel, 2007). Pada kelazimannya, ahli dalam organisasi lebih mudah menerima dan mengagumi



pemimpin yang sentiasa mempamerkan teladan baik sehingga dapat menjadi ikutan kepada orang bawahannya. Seorang pemimpin yang boleh dipercayai, mengutamakan kepentingan orang lain daripada kepentingan individu dan sering menunjukkan moral dan etika yang tinggi sangat menepati citarasa kepimpinan transformasi ini (Aizzat Mohd. Nasurdin, Intan Osman dan Zainal Ariffin Ahmad, 2006). Karisma pemimpin transformasi akan terserlah dengan keyakinan yang ditunjukkan dalam setiap tindakannya. Seorang pemimpin yang bersifat karismatik sanggup berkorban demi kepentingan organisasi dalam memastikan visi dan misi organisasinya tercapai (Avolio, Bruce dan Bass, 1994) dan tidak memanipulasi kuasanya secara maksima tetapi menggerakkan ahli organisasinya untuk kemajuan Bersama (Slocum dan Hellriegel, 2007).

Jadual 2 menunjukkan nilai min bagi kepimpinan berkarisma dalam kalangan pihak pentadbir sekolah di daerah Sandakan. Purata nilai min bagi kepimpinan berkarisma adalah 4.316 iaitu berada pada tahap tinggi. Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa setiap pentadbir di sekolah daerah Sandakan mempunyai tahap kepemimpinan yang tinggi dalam bidang kepemimpinan. Mereka sering kali memberikan contoh yang terbaik kepada warga pendidik di sekolahnya serta sentiasa bersikap positif terhadap perubahan di sekolah. Implementasi kepemimpinan transformasi dalam kalangan pentadbir bagi aspek kepimpinan berkarisma tidak boleh dipertikaikan lagi kerana seluruh item soalan yang dikemukakan mendapat nilai yang baik dan tinggi. Pentadbir sekolah di daerah Sandakan sentiasa mengamalkan kod etika kerja yang baik setiap kali berada di sekolah iaitu memperoleh nilai min 4.47. Pentadbir sekolah juga dilihat sentiasa menjadikan dirinya sebagai contoh terbaik kepada warga sekolah dalam memastikan seluruh visi dan misi sekolah tercapai mengikut target yang telah ditetapkan. Sebagai seorang pemimpin yang berkarisma juga, pentadbir sekolah turut berfikiran positif dalam melakukan sesuatu perubahan dalam tampuk kepimpinan sekolah. Gaya dan corak kepimpinan yang tidak sesuai dan sukar diterima oleh warga sekolah perlulah diubah demi mencapai kejayaan dan kecemerlangan sekolah.

Selain itu, pentadbir sekolah juga perlu mengamalkan prinsip keadilan dan hak kesamarataan antara semua guru dan murid di sekolahnya. Pengamalan hak kesamarataan terhadap seluruh warga sekolah sangat diperlukan dalam pentadbiran di seluruh sekolah termasuklah di daerah Sandakan. Hak kesamarataan ini perlu diterapkan dalam kepimpinan transformasi pentadbir kerana ia adalah kayu ukur yang menjadi penilaian warga sekolah terhadap pemimpin. Sikap berat sebelah dalam sesebuah kepimpinan akan mengundang kepincangan dan pecah belah dalam sesebuah organisasi. Pemimpin yang mementingkan personaliti menarik dan menjaga kredibiliti diri akan memberikan nilai tambah kepada pengikutnya. Menurut Retna (2011) dan Senge (1990) individu yang mempunyai penguasaan peribadi yang baik dan menarik dapat memberi impak positif kepada pengikutnya serta dapat mengurus organisasi dengan lebih berkesan.

### **Implementasi Kepemimpinan Transformasi Pentadbir Sekolah Berteraskan Motivasi Inspirasi**

Seterusnya kajian ini turut melihat amalan kepemimpinan pentadbir sekolah di daerah Sandakan berdasarkan kepada motivasi inspirasi. Sebagai seorang pemimpin yang mengamalkan kepemimpinan transformasi, mereka perlu mempunyai tingkah laku yang mampu memotivasikan pengikutnya, dan menaikkan semangat juang ahli organisasinya. Seorang pemimpin atau pentadbir yang berpaksikan kepada kepimpinan transformasi perlu berupaya mempamerkan komitmen yang teguh terhadap organisasinya. Ini kerana dengan

menunjukkan kesungguhan akan dapat melahirkan motivasi yang tinggi dalam kalangan pengikutnya (Button, 2003). Selain itu, pentadbir juga perlu memberikan sokongan moral yang padu dan gitu serta menyediakan kemudahan infrastruktur yang lengkap bagi meningkatkan lagi motivasi guru dalam menjayakan matlamat organisasi sekolah khususnya. Menurut Owen (2001), kewujudan inspirasi dalam kalangan guru-guru adalah dari kesan tingkahlaku yang ditunjukkan oleh seseorang pemimpin itu melalui komunikasi, pemikiran dan teladan yang baik. Dalam pada itu, seorang pentadbir juga perlu membimbing ahli dalam organisasinya berkaitan kesedaran dan tanggungjawab yang perlu mereka laksanakan serta bergerak secara kolaboratif bagi mencapai matlamat organisasi yang diidamkan.

Berdasarkan jadual 3 tersebut, purata min bagi motivasi inspirasi dalam kepemimpinan transformasi pentadbir sekolah adalah 4.114 iaitu berada pada tahap tinggi. Dapatan menemukan majoriti daripada pihak pentadbir sekolah sentiasa mengamalkan sikap motivasi inspirasi terhadap seluruh warga sekolah sebagai galakan dan dorongan yang positif dapat meningkatkan lagi tahap motivasi pendidik dan pelajar dalam meneruskan usaha meningkatkan lagi tahap pencapaian akademik sekolah. Hasil dapatan kajian menunjukkan bahawa pihak pentadbir sekolah sangat mengharapkan senario harmoni dalam hubungan warga sekolah terbina. Pihak pentadbir sentiasa mempamerkan perwatakan yang baik dan menjadi contoh serta mentor kepada semua warga sekolah dalam pelbagai aspek sama ada dari sudut kepimpinan, sahsiah, integriti, keterampilan dan sebagainya. Pentadbir sekolah juga kerap menggunakan pendekatan komunikasi yang baik dan lemah lembut terhadap warga sekolah dalam kepimpinannya. Hal ini membuatkan warga sekolah selesa dengan gaya dan persembahan pentadbir dalam meneraju kepimpinan sekolah.

Selain itu, sikap keterbukaan yang diaplikasikan oleh pentadbir sekolah turut dilihat sebagai satu indikator terbaik dalam kepimpinan transformasi. Dengan memastikan peruntukan kewangan disalurkan kepada setiap panitia pelajaran dan sering memberi pendapat, pandangan, buah fikiran dan sokongan kepada warga sekolah dilihat sebagai satu bentuk sikap keterbukaan yang terbaik. Sikap kepimpinan tersebut akan memberikan satu gambaran positif kepada warga sekolah kerana mereka lebih mudah mendekati para pentadbir dan tidak kekok untuk melaksanakan tanggungjawab mereka dalam menaikkan nama dan pencapaian sekolah dalam bidang akademik ataupun ko-kurikulum. Menurut Lakomski (2001) dan Philips (2003), salah satu dari elemen penting dalam kepimpinan transformasi adalah menjana dan mengurus perubahan. Para pentadbir sekolah hendaklah sentiasa memberi sokongan, nasihat dan motivasi kepada warga sekolah dalam pelbagai keadaan sama ada ketika berlakunya krisis antara warga sekolah ataupun tidak bagi mencapai matlamat sekolah yang diharapkan. Pentadbir sekolah yang melaksanakan tugas penyeliaan dengan betul adalah satu contoh terbaik kepada guru lain dan ia akan memudahkan lagi proses urus tadbir di sekolah berkenaan (Abdul Shukor Abdullah, 2004).

### **Implementasi Kepemimpinan Transformasi Pentadbir Sekolah Berteraskan Rangsangan Intelektual**

Kategori terakhir dalam pelaksanaan amalan kepemimpinan transformasi pentadbir sekolah di daerah Sandakan adalah rangsangan intelektual. Rangsangan intelektual bermaksud pentadbir atau pemimpin transformasi perlu bertindak balas dengan organisasinya dalam menyelesaikan masalah ataupun memberikan buah fikiran terhadap sesuatu keadaan. Ini bermaksud, para pentadbir perlu berfikir secara kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan situasi tersebut. Secara tidak langsung, pemimpin telah menggalakkan ahli organisasinya untuk sama-sama mencari

idea yang relevan bagi mengatasi masalah yang dihadapi dan bukannya terus menunding jari kepada mereka yang terlibat dengan masalah tersebut. Keadaan ini sebenarnya telah menggalakkan ahli organisasi untuk berfikir di luar kotak pemikiran bagi mencerna idea yang lebih inovatif (Slocum dan Hellriegel, 2007). Manakala menurut Aizzat Mohd. Nasurdin, Intan Osman dan Zainal Ariffin Ahmad (2006) pula, rangsangan intelektual melibatkan tindakan mengeluarkan idea-idea baru untuk merangsang pengikutnya berfikir dan menggalakkan pengikut untuk meninjau masalah dari pelbagai sudut, serta mewujudkan suatu situasi yang boleh menimbulkan penyelesaian yang kreatif dan inovatif. Oleh itu, rangsangan intelektual ini perlu diterapkan oleh pentadbir yang mengamalkan gaya kepimpinan transformasi bagi melahirkan ahli organisasi yang *genius* menggunakan akal fikiran.

Jadual 4 menunjukkan nilai min bagi rangsangan intelektual bagi pentadbir sekolah di daerah Sandakan. Purata keseluruhan bagi soalan berkaitan dengan rangsangan intelektual adalah sebanyak 4.198. Purata nilai min tersebut membuktikan bahawa tahap amalan kepemimpinan transformasi pentadbir adalah tinggi. Selaku pentadbir sekolah, mereka perlu banyak mengaplikasikan kaedah-kaedah kemahiran yang kreatif, kritis dan inovatif terhadap seluruh warga sekolah. Rangsangan seperti ini dapat menghasilkan sesuatu pemikiran yang sangat baik untuk membangunkan lagi tahap pencapaian sekolah. Ia selaras dengan saranan Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) iaitu menerapkan dan mengaplikasikan Kemahiran Berfikir Aras Tinggi (KBAT) dalam proses Pengajaran dan Pembelajaran (PdP) dalam bilik darjah. Rangsangan intelektual tersebut dapat melahirkan generasi yang bijak berfikir dalam melaksanakan sesuatu perkara. Tanpa rangsangan tersebut, pelajar akan terdedah kepada amalan dan kegiatan yang tidak bermoral.

Selain itu, pengkaji juga mendapati majoriti pihak pentadbir sekolah di daerah Sandakan lebih mengamalkan ciri-ciri berfikir secara terbuka dalam sesuatu perkara. Rangsangan berfikir secara terbuka ini terbukti menerusi pihak pentadbir menggalakkan guru-guru untuk terus menuntut ilmu dalam bidang yang mereka ceburi bagi melahirkan guru-guru yang mahir dalam bidang mereka. Selain itu, pihak pentadbir sekolah juga akan menerima baik setiap pandangan dan buah fikiran yang dilontarkan oleh guru-guru dalam meningkatkan lagi tahap pencapaian sekolah. Pentadbir juga sering meminta pendapat dan pandangan guru-guru dalam membuat sesuatu keputusan yang tepat dalam mesyuarat yang dijalankan. Dengan keterbukaan pendapat inilah, rangsangan intelektual pentadbir kepada guru-guru menjadikan motivasi guru semakin bertambah serta dapat meningkatkan lagi tahap pencapaian sekolah.

Rangsangan intelektual juga tertumpu kepada sejauh mana tahap pemikiran pentadbir dalam menyebarkan ilmu dan menarik komuniti setempat terhadap sekolah dengan mengadakan dan mengekalkan hubungan dengan pihak luar akan memudahkan lagi pelaksanaan aktiviti-aktiviti yang dijalankan di sekolah. Implementasi kepimpinan transformasi dalam kalangan pentadbir sekolah juga diukur dengan jaringan hubungan pentadbir dengan pihak luar dalam memastikan rangkaian hubungan baik terlaksana. Sebagai seorang pentadbir, mereka seharusnya mengamalkan budaya menuntut ilmu atau pembelajaran sepanjang hayat bagi menarik minat golongan yang dipimpin oleh mereka. Ia turut menjadi suri teladan kepada para guru dan pelajar dalam mengutamakan penguasaan ilmu pengetahuan. Menurut Abdul Shukor Abdullah (2004), seseorang pemimpin yang memberikan sokongan terhadap budaya peningkatan ilmu sepanjang hayat akan memberikan impak yang berkesan terhadap kepimpinan yang dia laksanakan. Selain itu, kepimpinan pentadbir sekolah juga akan mendatangkan impak positif terhadap persepsi kakitangan bawahannya (Ainon Mohd, 2005).

### Implikasi Kajian

Corak kepemimpinan transformasi berupaya untuk mempengaruhi, memotivasi, mengubah sikap dan tingkah laku ahli organisasi agar melaksanakan program perubahan ke arah pencapaian matlamat organisasi. Pemimpin transformasi juga perlu memberi semangat dan motivasi kepada ahli organisasinya untuk terus meningkatkan usaha dan mencapai potensi prestasi secara maksimum (Zaidatol Akhmaliah, 2005). Kejayaan dan kemunduran sesebuah organisasi itu bergantung kepada gaya dan amalan kepimpinan yang dibawa oleh seseorang pentadbir (David M. Traversi, 2007). Ini kerana, segala keputusan terakhir yang dibuat oleh sesebuah organisasi bersandarkan kepada pemimpin dalam menentukan tahap pencapaian visi dan misi yang mahu dicapai. Oleh itu, dalam kajian ini tahap implementasi kepimpinan transformasi pentadbir sekolah di daerah Sandakan adalah seperti jadual 6 berikut:

**Jadual 6 Tahap Implementasi Kepemimpinan Transformasi Pentadbir Sekolah**

Tahap Implementasi Kepemimpinan Transformasi Pentadbir Sekolah	
Jumlah Responden	Nilai Min
180	4.16

Sumber: Kajian Implementasi Kepimpinan Pentadbir Sekolah, 2021

Tahap implementasi kepemimpinan transformasi dalam kalangan pentadbir sekolah di daerah Sandakan adalah tinggi. Dapatan menunjukkan nilai min bagi tahap amalan transformasi tersebut adalah sebanyak 4.16. Ini menunjukkan bahawa pihak pentadbir sekolah turut memberikan tumpuan dan perhatian kepada pelajar di sekolah. Penekanan dan keprihatinan pentadbir dalam membantu meningkatkan lagi kecemerlangan pelajar boleh dijadikan contoh kepada pentadbir-pentadbir di sekolah lain. Ia menunjukkan bahawa hubungan erat di antara pentadbir dengan guru akan dapat memastikan peningkatan yang maksimum dalam akademik pelajar pada masa akan datang. Menurut Norlia Goolamally dan Jamil Ahmad (2005), maju atau mundurnya sesebuah sekolah lazimnya dikaitkan dengan kepimpinan pentadbir sekolah itu sendiri. Ini menggambarkan bahawa tugas pentadbir bukan semata-mata untuk mentadbir sekolah tetapi turut memastikan pencapaian akademik pelajar berada pada tahap cemerlang. Pentadbir sekolah juga perlu menggunakan segala sumber yang ada bagi menyumbang khidmat dengan komited dan efektif (McNulty, Waters dan Marzano, 2005).

Implementasi kepemimpinan transformasi pentadbir sekolah juga seringkali dikaitkan dengan jantina seseorang pentadbir. Ini kerana, jika dilihat dari aspek pentadbiran kita sering kali melihat ada perubahan dan gaya pentadbiran tertentu di antara pentadbir lelaki dan perempuan. Sesetengah masyarakat berpendapat pentadbir perempuan adalah lebih tegas berbanding lelaki dan begitu juga sebaliknya. Namun, setelah kajian ini dijalankan dan mendapati pandangan dan pendapat yang mengatakan bahawa perbezaan di antara pentadbir lelaki dan perempuan dalam implementasi kepemimpinan transformasi adalah tidak tepat. Pada hakikatnya gaya dan corak kepemimpinan seseorang pentadbir sekolah itu adalah bergantung kepada kehendak, kemahiran dan keupayaan pentadbir itu sendiri dan bukan bergantung kepada jantina seseorang. Begitu juga dengan tempoh perkhidmatan seseorang di mana ia menjadi faktor utama dalam pelantikan jawatan sebagai seorang pentadbir sekolah kerana mempunyai pengalaman luas dalam hal pentadbiran dan memiliki sijil kursus Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan atau *National Professional Qualification for Educational Leaders* (NPQEL). Para

guru yang memenuhi syarat termasuklah pengalaman yang luas dalam bidang perguruan layak untuk mengisi kekosongan jawatan pentadbir sekolah bagi meneruskan kesinambungan sebagai pengurus sekolah. Pelantikan tersebut bukan melihat kepada tahap pengalaman semata-mata tetapi lebih kepada keseluruhan aspek dan tahap kelayakan seseorang guru tersebut. Ini menggambarkan bahawa tahap implementasi kepemimpinan transformasi pentadbir sangat berkait rapat dengan tempoh perkhidmatan seseorang pentadbir. Pentadbir yang mempunyai pengalaman yang luas dapat meningkat dan menyebarkan ilmu dan pengalaman mereka dalam organisasi yang dipimpin.

Pada lazimnya,, seseorang pentadbir sekolah bukan satu jawatan yang baharu dalam karier kerjaya bahkan seseorang pentadbir itu telah melalui pelbagai ranjau dan pengalaman sebelum menjawat jawatan sebagai pentadbir sekolah. Pengalaman yang luas sewaktu memegang jawatan guru sebelum ini menjadikan mereka lebih matang dalam memilih dan menggunakan gaya kepimpinan mengikut penilaiannya. Pentadbir sekolah juga dapat mengetahui dan memahami selok belok pengurusan sekolah dan dapat menguruskan sumber kewangan sekolah dengan baik. Menurut Hussein Mahmood (1997), perbezaan diantara sekolah berkesan dengan tidak berkesan adalah melalui kemahiran kepimpinan yang dibawa oleh pentadbir sekolah dalam menguruskan sekolah yang ditadbir olehnya.

### **Penutup**

Secara keseluruhannya, tahap implementasi kepemimpinan transformasi pentadbir sekolah di sekolah-sekolah daerah Sandakan adalah tinggi. Hasil kajian ini juga menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan di antara amalan kepemimpinan pentadbir menerusi empat pecahan utama dalam kepemimpinan transformasi iaitu pertimbangan individu, kepemimpinan berkarisma, motivasi inspirasi dan rangsangan intelek. Keserasian hubungan dalam implementasi kepemimpinan transformasi ini akan melahirkan lagi pelajar yang cemerlang seterusnya meningkatkan lagi tahap pencapaian akademik khususnya di sekolah-sekolah daerah Sandakan. Dapatan ini juga membuktikan bahawa tahap pentadbiran yang diaplikasikan oleh pentadbir sekolah menerusi kepemimpinan transformasi adalah sangat baik dan ia boleh dijadikan sebagai penanda aras kepemimpinan bagi pentadbir-pentadbir sekolah di daerah lain.

### **Penghargaan**

Manuskrip ini dihasilkan berasaskan dana Geran Penyelidikan Penerbitan sumbangan Global Academic Excellence (GAE) (Kod Geran: TLS2105 dan TLS2110)

### **Rujukan**

- Abdul Shukor Abdullah. (2004). Kepimpinan Unggul Tonggak Pengurusan Pendidikan Cemerlang. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*. 14. 18-32.
- Ainon Mohd. (2005). *Teori dan Teknik Kepimpinan: Panduan Aplikasi di Tempat Kerja*. Pahang: PTS Professional.
- Aizat Mohd. Nasurdin, Intan Osman dan Zainal Ariffin Ahmad. (2006). *Pengantar Pengurusan*. Kuala Lumpur : Utusan Publication & Distributors Sdn.Bhd.
- Avolio, B. J. dan B. M. Bass. (1988). Transformational and Leadership, Charisma, and Beyond. *Emerging Leadership Vistas*. J.G. Hunt et al. (eds)., Lexington, MA: Lexington Books.
- Avolio, Bruce J and Bernard, M. Bass. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: SAGE Publications.



- Azizi Yahaya, Shahrin Hashim, Yusof Boon dan Jamaludin Ramli. (2007). *Menguasai Penyelidikan dalam Pendidikan: Teori, Analisis dan Interpretasi Data*. Batu Caves: PTS Publishing House.
- Button, B. (2003). *A Study Examining the Use of Transformational Leadership Practices for The Teacher Development*. Master Thesis. University of Wisconsin Stout.
- David M. Traversi. (2007), “*Eight Drivers of the High-Impact Leader*”. Retrieved September 10, 2008 dari <http://www.leader-values.com>.
- Fadhlah Afif Talib, Azlin Norhaini Mansor dan Shahlan Surat. (2019). Amalan Kepimpinan Transformasional Guru Besar dan Kepuasan Kerja Guru di Daerah Kuala Langat. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*. Volume: 4 Issues: 27 [March, 2019]. 63-75.
- Hamidah Yusof dan Kong Yuen Ching. (2014). Gaya Kepimpinan Pengetua dan Hubungannya dengan Keberkesanan Sekolah. *Management Research Journal* Vol.3. 93–106.
- 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*. Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.
- Hoy, W.K. dan Miskel, C.G. (2005). *Educational Administration Theory, Research and Practice*, 7th edition. New York: Mc Graw-Hill, Inc.
- Hussein Mahmood. (1997). *Kepemimpinan dan keberkesanan sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ibrahim Mohammad dan Khairuddin Abdullah. (2017). Tingkah Laku Kepimpinan Transformasi Pengetua, Komitmen Organisasi Sekolah Dan Efikasi Kendiri Guru Terhadap Kepuasan Kerja dalam Kalangan Guru-Guru Sekolah Menengah Pedalaman Sabah. Seminar Kebangsaan Majlis Dekan Pendidikan Universiti Awam 2017. 13 – 15 Disember 2017.
- Lakomski, G. (2001). Organizational Change, Leadership, and Learning: Culture as Cognitive Process. *The International Journal of Educational Management*. 15(2). 68-77.
- McNulty, B., Waters, T., & Marzano, R. (2005). *School leadership that works from research to results*. Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Md Lazim Mohd Zin, Hadziroh Ibrahim, dan Faridahwati Mohd Shamsudin. (2013). Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Transformasi, Transaksi dan *Laissez-Faire* dengan Persepsi Terhadap Sokongan Organisasi. *International Journal of Business and Technopreneurship*. Volume 3, No. 1, February 2013. 161-182.
- Mohd Firdaus Zakaria dan Norsiah Mat. (2018). Kesan Kepimpinan Transformasi Pengetua ke Atas Keseimbangan Kerja dan Kehidupan Guru. *International Academic Research Journal of Social Science* 4(1). 19-27.
- Norlia Goolamally dan Jamil Ahmad, Dr. (2005). “*Pemilihan Pengetua Sekolah Ke Arah Kelestarian Kepimpinan: Satu Pemikiran Semula*”. Serdang: Universiti Putra Malaysia.
- Nursyafina Saffiee, Aida Hanim Abdul Hamid dan Ghazali Darusalam. (2018). Amalan Kepimpinan Transformasional dalam Kalangan Guru Besar Terhadap Keberkesanan Sekolah di Daerah Subis. *Attarbawiy: Malaysian Online Journal of Education*. Vol. 2. No. 2 (2018). 21-28.
- Owen, Jo. (2001). *How to Lead*. London: Longman.
- Pelan Induk Pembangunan Pendidikan. 2006-2010.  
[https://www.academia.edu/6275387/Pelan\\_Induk\\_Pembangunan\\_Pendidikan\\_Pipp\\_2006\\_2010\\_Rmk\\_9](https://www.academia.edu/6275387/Pelan_Induk_Pembangunan_Pendidikan_Pipp_2006_2010_Rmk_9).

- Phillips, B. T. (2003). A Four-level Learning Organization Benchmark Implementation Model. *The Learning Organization*. 10(2). 98-105.
- Retna, K. S. (2011). The Relevance of Personal Mastery to Leadership: The Case of School Principals in Singapore. *School Leadership and Management*. 31(5). 451-470.
- Saravanan Munian dan Shahizan Hasan. (2020). Hubungan Antara Kepimpinan Transformasi Guru Besar dengan Komitmen Kerja dalam Kalangan Guru Sekolah Rendah di Daerah Kulim Bandar Baharu, Kedah. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, Volume 5, Issue 6, 136 – 150.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practices of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Siti N. Shahshina Sof, Ahmad M. Sharif. (2014). Kepimpinan Transformasi Pengarah Kolej Vokasional dan Efikasi Kendiri Pensyarah Kolej Vokasional. *Journal of Science, Mathematics and Technology*. Vol. 1 No.2. 30 – 40.
- Siti Nazatul Norashikin Ali. (2016). Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Transformasi Pengetua dengan Komitmen Guru PJK di Sekolah-Sekolah Menengah Daerah Gua Musang, Kelantan. Proceeding of ICECRS, 1 (2016) International Seminar on Generating Knowledge Through Research, UUM-UMSIDA, 25-27 Oktober 2016.
- Slocum, J. W. and Hellriegel, D. (2007). *Fundamentals of Organizational Behaviour*. USA: Thomson Southwestern.
- Zaidatol Akmaliah Lope Pihie. (2005). Asas Kepemimpinan Transformational dalam Pendidikan: Satu bab dalam Zaidatol Akmaliah Lope Pihie dan Foo Say Fooi. *Pengurusan dan Kepemimpinan: Satu Langkah ke Hadapan*. Serdang: UPM.