

**HUBUNGAN ANTARA KEPIMPINAN TRANSFORMASI GURU BESAR DENGAN
KEPUASAN KERJA GURU DI SEKOLAH KEBANGSAAN KURANG MURID
GEMILANG TUJUH SEGAMAT, JOHOR**

HISHAMUDDIN SHAH BIN MOKRI

manamia_15@yahoo.com

MOHD RIZAL BIN ATAN

nabiluqail@yahoo.com.my

SUPIAN BIN HASHIM

sufiansegamat@gmail.com

UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA (UTM)

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti tahap amalan kepemimpinan transformasi dalam kalangan Guru Besar Sekolah Kebangsaan Kurang Murid Gemilang 7 Daerah Segamat dari aspek karisma, bertimbang rasa, motivasi inspirasi dan rangsangan intelek. Persampelan kajian terdiri daripada 90 orang guru daripada tujuh buah sekolah tersebut. Kajian menggunakan instrument soal selidik “Multifactor Leadership Questionnaire” (MLQ). Dalam kajian ini, kepuasan kerja merupakan pembolehubah yang bersandar manakala gaya kepemimpinan transformasi guru besar ialah pembolehubah yang tidak bersandar. Nilai kebolehpercayaan alpha Cronbach 0.973. diperolehi daripada kajian rintis yang dijalankan terhadap 30 orang guru. Soal selidik dikumpul, disemak dan dianalisa dengan menggunakan perisian Statistical Package of Social Science (SPSS) versi 18.0 dalam bentuk kekerapan, min, peratusan, sisihan piawai, ujian-t, korelasi Pearson dan ANOVA. Hasil kajian menunjukkan bahawa tahap amalan kepemimpinan transformasional guru-guru besar Sekolah Kebangsaan Kurang Murid Gemilang 7 di daerah Segamat adalah sederhana. Daripada empat tahap penilaian yang dijalankan hanya satu sahaja aspek kepemimpinan guru besar Sekolah Kebangsaan kurang Murid Gemilang 7 berada ditahap tinggi iaitu aspek timbang rasa, manakala aspek karisma, merangsang intelek dan motivasi inspirasi adalah ditahap sederhana. Sementara itu, penilaian terhadap kepuasan kerja guru Sekolah Kebangsaan Kurang Murid Gemilang 7 keseluruhannya berada ditahap tinggi. Melalui analisis hubungan pula didapati bahawa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan karisma, timbang rasa, merangsang intelek, dan motivasi inspirasi.

Kata Kunci : Kepimpinan Transformasi, Kepuasan Kerja, Guru Besar, Sekolah Kurang Murid

PENGENALAN

Pendidikan merupakan satu bidang yang sangat dititik beratkan oleh sesebuah kerajaan termasuk Malaysia dalam membina sebuah negara yang unggul dan mampu bersaing di peringkat antarabangsa. Sehubungan dengan itu, kerajaan berusaha untuk melahirkan rakyat yang mampu mencapai semua itu selaras dengan Wawasan 2020 iaitu melahirkan rakyat yang mempunyai minda kelas pertama.

Dalam pembentangan bajet 2012, Datuk Seri Mohd Najib Tun Razak telah memperuntukkan dana sebanyak RM 50.2 bilion kepada sektor pendidikan. Kerajaan menyediakan pendidikan rendah dan menengah di sekolah-sekolah kerajaan adalah percuma bermula persekolahan 2012. Selain itu, peruntukan pembangunan sebanyak RM 1.9 bilion yang akan dibelanjakan untuk semua jenis sekolah yang terdiri daripada Sekolah Kebangsaan, Sekolah Jenis Kebangsaan Cina dan Tamil, Sekolah Mubaligh dan Sekolah Agama Bantuan Kerajaan (Portal Kementerian Kewangan Malaysia). Hal ini menunjukkan kesungguhan kerajaan untuk memartabatkan sektor pendidikan di Malaysia demi melahirkan rakyat yang mempunyai minda kelas pertama.

Tan Sri Muhyiddin Yassin dalam ucapan penutupan sempena Persidangan Serantau Pertama mengenai Kepimpinan dan Pengurusan Pendidikan yang diadakan di Institut Aminuddin Baki dari 12 hingga 15 September 2009 menyatakan bahawa kerajaan berharap lebih banyak sekolah akan berusaha meningkatkan kualiti dan menjadi pilihan utama para ibu bapa. Tambah beliau, tanpa kepimpinan yang mantap, pelajar akan merosot, pengurusan akan terjejas dan kualiti pendidikan akan merosot. Kepimpinan berprestasi tinggi perlu dipupuk di kalangan pemimpin sekolah bagi meningkatkan prestasi sekolah. Kejayaan sesebuah sekolahnya dinilai melalui kepimpinan oleh seorang pentadbir yang mencorak dan memandu hala tuju sekolah tersebut. Pihak pengurusan dan guru perlu menggembelng tenaga untuk meningkatkan kualiti pendidikan agar rancangan yang telah direncanakan kerajaan dapat mencapai objektif yang telah ditetapkan. Jika semua orang memainkan peranan masing-masing sudah pasti kejayaan akan dicapai.

Proses reformasi sekolah yang telah berevolusi saban tahun telah menjadikan aspek kepimpinan semakin kompleks. Hal ini dijelaskan Kamaruddin (1989) yang menyatakan bahawa pentadbir tidak lagi bertindak sebagai pentadbir di sekolah malah sebagai pemimpin komuniti. Bagi memastikan keberkesanan sesebuah sekolah, pemimpin perlu bijak dalam mentadbir dan mengurus organisasi tersebut. Hubungan yang baik perlu diwujudkan agar matlamat serta objektif sekolah akan tercapai. Interaksi positif antara guru besar dengan kakitangan sekolah merupakan kunci kepada kerjasama yang wujud di dalam organisasi sekolah. Aminudin (1990) mendapati hubungan positif antara guru besar dengan guru-guru memberi impak yang besar terhadap prestasi kerja, kepuasan kerja serta komitmen guru di sekolah.

Hasrat kerajaan untuk mewujudkan kualiti pendidikan yang tinggi dengan meningkatkan prestasi sekolah serta kepimpinan dan pengurusan yang berkualiti di peringkat akar umbi. Melihat kepada kepentingan keberkesanan sekolah dalam sistem pendidikan di Malaysia, kajian ini bertujuan untuk meneroka aspek kepemimpinan secara mendalam.

LATAR BELAKANG MASALAH

Organisasi sekolah merupakan organisasi yang bertindak sebagai pelaksana dasar yang telah dipertanggungjawabkan oleh kerajaan iaitu mendidik murid serta pelajar supaya dapat menguasai kemahiran 3M iaitu membaca, menulis dan mengira sehinggalah dapat memenuhi kriteria yang dinyatakan dalam Falsafah Pendidikan Negara. Guru bukan sekadar mengajar tetapi juga berperanan mendidik para pelajar menjadi insan yang cemerlang dari segi intelek, akhlak, emosi dan jasmani. Bidang tugas guru yang semakin meluas dan tidak terikat dengan mengajar malah bertindak sebagai “ibu” dan “bapa” kepada pelajar semasa mereka berada di sekolah.

Sekolah Kurang Murid merupakan institusi pendidikan yang selalunya terletak di kawasan luar bandar, kampung malahan berada di pedalaman. Walaupun berada jauh dari pusat bandar namun guru-guru yang bertugas amat berdedikasi dalam menjalankan tugas. Tugas guru semakin mencabar dari semasa ke semasa. Guru bukan saja bertindak sebagai pendidik yang menyampaikan ilmu pengetahuan, memberikan tunjuk ajar serta membentuk peribadi pelajar malahan menjadi “ibu” dan “bapa” kepada murid semasa mereka berada di sekolah. Perkara ini menambah beban dan tugas guru. Namun begitu, guru-guru sering menghadapi masalah dengan kepimpinan yang diamalkan oleh guru besar.

Kajian ini akan memberi tumpuan kepada keberkesanan sekolah dari aspek gaya kepemimpinan guru besar terhadap kepuasan kerja guru di Sekolah Kurang Murid. Terdapat 10,019 buah sekolah di Malaysia yang terdiri daripada 7,723 buah Sekolah Rendah dan 2,296 Sekolah Menengah. (Portal Emis, 2011). Dari jumlah tersebut, 5848 buah adalah Sekolah Kebangsaan (SK), 1291 buah Sekolah Jenis Kebangsaan Cina (SJKC), 523 Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil (SJKT), 18 buah Sekolah Rendah Agama (SABK), 28 buah Sekolah Kebangsaan Khas (SK Khas) dan sebuah Sekolah Model Khas K9. Daripada jumlah tersebut, Sekolah Rendah yang diklasifikasikan sebagai Sekolah Kurang Murid di seluruh Malaysia adalah sebanyak 2813 buah.

Menurut Yayasan Strategik Sosial (2000), SKM terletak di luar bandar, pekan kecil dan ladang-ladang. Kategori SKM boleh dibahagikan kepada tiga kategori iaitu sekolah yang mempunyai murid kurang dari 50 orang, sekolah yang mempunyai murid di antara 51 hingga 100 orang dan sekolah yang mempunyai bilangan murid antara 101 hingga 150 orang.

Bagi Program Gemilang 7 (G7) yang dijalankan di zon kurikulum 1, daerah Segamat yang berfokus perkongsian kemudahan fizikal, sumber manusia, bahan dan peralatan. (Buku Program Gemilang 7, 2006). Program Gemilang 7 merupakan satu usaha yang telah diambil para pendidik di zon Batu Anam daerah Segamat yang bertujuan untuk merapatkan jurang perbezaan dari aspek peluang dan kemudahan kerana sekolah-sekolah yang terlibat dalam program ini terletak di kawasan pedalaman. Empat aspek yang ditekankan di dalam program Gemilang 7 adalah kemudahan fizikal, sumber manusia, peralatan dan bahan serta kemudahan buku-buku dan bahan rujukan (Program Gemilang 7, 2006). Sekolah yang terlibat dengan program ini sejak tahun 2005 sehingga kini adalah :

1. Sekolah Kebangsaan Balai Badang
2. Sekolah Kebangsaan Kampung Awat
3. Sekolah Kebangsaan Kemedak
4. Sekolah Kebangsaan Mensudut Lama
5. Sekolah Kebangsaan Mensudut Pindah
6. Sekolah Kebangsaan Spang Loi
7. Sekolah Kebangsaan Tambang

Kepimpinan adalah proses mempengaruhi pemimpin dan pengikut untuk mencapai objektif organisasi melalui perubahan yang dilakukan. Seorang pengurus sekolah yang baik tahu cara untuk mempengaruhi pengikutnya agar supaya dapat mencapai objektif yang telah ditetapkan. Kepimpinan amat perlu dalam membina dan membangunkan sesebuah organisasi.

Keberkesanan sesebuah sekolah, komitmen dan produktiviti guru banyak bergantung kepada kemahiran kepemimpinan guru besar. Pemimpin yang berkesan dalam organisasi adalah pemimpin yang bersifat terbuka, menerima pandangan kakitangan bawahan, sentiasa mendapatkan maklumat yang benar dan tepat bagi melaksanakan sesuatu tindakan, berkemahiran, bertanggungjawab dan sering mewujudkan suasana yang selesa dalam organisasi. Keberkesanan kepemimpinan kini diukur berdasarkan kemampuan pemimpin untuk mengubah tingkah laku kepemimpinan dan mengurus sekolah dalam pelbagai konteks dan situasi (Bolman & Granell, 1999).

Menurut Yukl dan Lepsinger (2004), kepemimpinan sumber manusia dapat melahirkan pekerja yang berinovasi dan bermotivasi, mempunyai kepuasan kerja dan tahap komitmen yang tinggi. Hal ini berlaku kerana keperluan yang diperlukan oleh pekerja telah dipenuhi oleh pemimpin. Jika keperluan asas guru seperti pujian dan galakan, penghargaan serta peluang meningkatkan kompetensi seperti Latihan dalam Perkhidmatan diadakan sudah pasti guru akan berada pada tahap motivasi yang tinggi. Musa (2002) menyatakan kualiti kepemimpinan yang tinggi sangat penting dalam mentadbir dan mengurus sekolah dalam menghasilkan generasi yang berkualiti. Kemajuan sekolah lazimnya dikaitkan dengan guru besar yang baik serta pembelajaran pelajar bergantung kepada kepemimpinan yang baik di mana proses pengajaran dan pembelajaran berlaku (Shahril 2000; Peter Neil *et al.* 2001). Kajian-kajian yang telah dilakukan mendapati gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin sekolah mempunyai impak yang besar terhadap kepuasan kerja seseorang guru (Sweeney, 1982; Patrick 1995; Hipp, 1966; Lunenberg & Ornstein, 2000)

Fokus seterusnya ialah kepuasan kerja guru yang mengajar di Sekolah Kurang Murid (SKM). Merujuk Ismadafaie (2006), ahli-ahli sosiologi mengatakan manusia ialah makhluk sosial dan tiada manusia boleh hidup persendirian. Seseorang individu itu perlu kerja berpasukan, itu sahaja cara kita bekerja. Dalam sesebuah sekolah, kerja berpasukan sangat diperlukan dimana setiap pentadbir merasakan mereka mempunyai tanggungjawab bersama untuk memajukan organisasi sekolah dengan merancang dan melaksanakan pelbagai aktiviti yang berkaitan dengan mata pelajaran serta mengurangkan ketegangan guru. Mereka perlu saling bekerjasama, berkongsi idea, percaya mempercayai untuk memastikan keberkesanan kerja berpasukan terlaksana.

Zubaidah Aman (1999) menyarankan guru besar atau pengetua perlu mewujudkan persekitaran yang mesra di sekolah, rasa dihargai dan diiktiraf dan menitikberatkan pembangunan modal insan. Pemimpin perlu bijak mewujudkan hubungan yang baik di antara guru dan staf supaya persekitaran yang sihat wujud di sekolah. Penghargaan kepada guru sangat penting kerana dapat meningkatkan motivasi mereka untuk bekerja dan seterusnya meningkatkan pencapaian akademik pelajar.

PERNYATAAN MASALAH

Kejayaan sesebuah sekolah berkait rapat dengan faktor kepemimpinan pengetua. Guru besar memainkan peranan yang penting seperti melaksanakan penyeliaan, pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah, penyeliaan ke atas kerja-kerja pelajar, program bacaan, program latihan dalam perkhidmatan kepada guru-guru, program penilaian berasaskan sekolah dan

program kokurikulum. Semua program ini bermatlamat untuk melahirkan pelajar yang berkualiti, iaitu berilmu, bermoral, berkemahiran tinggi, berkeupayaan mencapai kesejahteraan diri serta memberi sumbangan terhadap keharmonian dan kemakmuran masyarakat dan negara. Untuk merealisasikan semua matlamat tersebut, guru besar disifatkan sebagai individu yang bertanggungjawab memimpin sekolah supaya berfungsi dengan lebih teratur dan berkesan.

Walau bagaimanapun, guru besar masih menghadapi pelbagai rintangan dalam usaha dalam memajukan sekolahnya. Di antara rintangan yang sering dihadapi oleh guru besar ialah terdapat guru-guru yang telah lama berkhidmat tidak mahu menerima perubahan, guru tidak boleh menerima nasihat dan kritikan, guru malas, tiada semangat kekeluargaan, tidak bertolak ansur, bersikap negatif dan sebagainya. Semua ini merupakan kelemahan kepemimpinan pengetua dalam memimpin sekolah. Para sarjana pendidikan (Fullan 2001; Deal & Peterson 2000; Abdul Shukor 2004) mendedahkan terdapat beberapa kelemahan dalam kepemimpinan guru besar yang boleh mengendalikan pengurusan sekolah. Sebagai contoh, amalan kepemimpinan guru besar yang sentiasa merujuk kepada model birokratik menyebabkan mereka kabur tentang peranan mereka sebagai pemimpin yang perlu menjana komitmen guru di sekolah.

Guru merupakan komponen teras dalam usaha meningkatkan prestasi pelajar dan kejayaan sekolah. Oleh demikian guru berkualiti menjadi fokus utama dalam membangunkan profesion perguruan (Amin Senin 2005; Fullan 2007). Maka adalah menjadi tanggungjawab pemimpin sekolah membangunkan staf mereka berasaskan sekolah. Profesional pembangunan guru mempunyai korelasi dengan pencapaian pelajar. Justeru itu, pembangunan profesional guru-guru harus diberi perhatian oleh pemimpin sekolah dalam melahirkan guru-guru yang kompeten dan dedikasi (Rusmini 2003). Satu permasalahan yang sentiasa menjadi pokok perbincangan utama ialah kecemerlangan pendidikan antara bandar dan luar bandar. Banyak kajian telah dijalankan untuk melihat perbezaan pendidikan antara bandar dan luar bandar (lihat Mohd Hisham, 2000; Siti Sara, 2000; Suryanti, 2000; Lim Geok Ping, 2003). Didapati bahawa jurang pendidikan antara sekolah bandar dan luar bandar masih ketara terutamanya daripada aspek kemudahan-kemudahan asas dan sumber pendidikan. Sekolah Kurang Murid (SKM) semakin menempa nama dalam melahirkan pelajar berkualiti dari segi Kurikulum malahan Kokurikulum. Pelbagai kemudahan dan prasarana telah dibekalkan oleh kerajaan bagi menyamaratakan sekolah SKM agar setanding dengan sekolah yang dikategorikan sekolah gred A. Guru-guru yang ditempatkan di sekolah SKM juga merupakan guru baru yang memiliki semangat tinggi dalam mendidik anak bangsa agar menjadi insan yang terbilang. Kajian ini akan mengkaji tahap kepuasan guru dengan gaya kepimpinan guru besar yang melibatkan pengurusan sumber manusia di sekolah-sekolah yang diklasifikasikan sebagai SKM.

OBJEKTIF KAJIAN

Secara umumnya, kajian ini bertujuan melihat keberkesanan gaya kepimpinan transformasi, gaya kepimpinan transaksi guru besar dan kepuasan kerja guru-guru di Sekolah Kebangsaan Kurang Murid Gemilang 7 Daerah Segamat. Secara khususnya, objektif kajian adalah untuk :

- 1.4.1 Mengkaji tahap gaya kepemimpinan transformasi guru besar di Sekolah Kurang Murid Gemilang 7 Daerah Segamat.
- 1.4.2 Mengkaji tahap kepuasan kerja guru-guru di Sekolah Kurang Murid Gemilang 7 Daerah Segamat.
- 1.4.3 Mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan transformasi guru besar dengan kepuasan kerja guru di Sekolah Kurang Murid Gemilang 7 Daerah Segamat.

PERSOALAN KAJIAN

Antara persoalan-persoalan kajian adalah seperti berikut :

- 1.5.1 Apakah tahap gaya kepemimpinan transformasi guru besar di Sekolah Kurang Murid Gemilang 7 Daerah Segamat.
- 1.5.2 Apakah tahap kepuasan kerja guru di Sekolah Kurang Murid Gemilang 7 Daerah Segamat.
- 1.5.3 Apakah terdapat hubungan signifikan antara dimensi karisma dan kepuasan kerja guru di Sekolah Kebangsaan Kurang Murid Gemilang 7 daerah Segamat.
- 1.5.4 Apakah terdapat hubungan signifikan antara dimensi timbang rasa dan kepuasan kerja guru di Sekolah Kebangsaan Kurang Murid Gemilang 7 daerah Segamat.
- 1.5.5 Apakah terdapat hubungan signifikan antara dimensi merangsang intelek dan kepuasan kerja guru di Sekolah Kebangsaan Kurang Murid Gemilang 7 daerah Segamat.
- 1.5.6 Apakah terdapat hubungan signifikan antara dimensi motivasi inspirasi dan kepuasan kerja guru di Sekolah Kebangsaan Kurang Murid Gemilang 7 daerah Segamat.

BATASAN KAJIAN

Kajian ini dijalankan di Sekolah Kurang Murid Gemilang 7 daerah Segamat dan tidak boleh digeneralisasikan di sekolah lain kerana jumlah sampel yang kecil serta dapatan kajian tidak merangkumi keseluruhan Sekolah Kurang Murid. Sekolah-sekolah yang terlibat adalah SK Balai Badang, SK Kampung Awat, SK Kemedak, SK Mensudut Lama, SK Mensudut Pindah, SK Spang Loi dan SK Tambang.

Responden bagi kajian ialah guru-guru yang mengajar di Sekolah Kurang Murid Gemilang 7. Instrument yang menjadi pilihan kajian adalah melalui kaedah soal selidik. Dapatan kajian ini berdasarkan kepada persepsi, daya ingatan dan pemerhatian ke atas Guru Besar. Tahap kebolehpercayaan dan kesahan adalah berdasarkan andaian awal penyelidik dan jawapan soal selidik. Kajian yang dijalankan ini hanya melibatkan kepemimpinan dengan kepuasan kerja yang dialami oleh guru besar sendiri.

METODOLOGI KAJIAN

i) Instrumen Kajian

Kajian yang dijalankan menggunakan kaedah tinjauan bagi mengenalpasti tahap antara hubungan kepimpinan guru besar dengan kepuasan kerja guru di Sekolah Kebangsaan Kurang Murid Gemilang 7 Daerah Segamat dan faktor demografi yang mempengaruhi kepuasan kerja di kalangan guru-guru tersebut. Instrumen Soal selidik bagi menilai kepemimpinan transformasi diperolehi dari Bass dan Avolio (Bass dan Avolio, 1995 dalam Felfe 2003) yang diadaptasi melalui *Multi Factor Leadership Questionnaire* telah digunakan manakala soal selidik bagi kepuasan kerja menggunakan soal selidik yang dipopularkan Speed (1979).

Soal selidik dibahagikan kepada tiga bahagian A, B dan C. Bahagian A mengukur maklumat mengenai peribadi guru yang mengandungi 9 item, Bahagian B mengukur tingkah laku kepemimpinan guru besar yang mengandungi 34 item. 12 item merupakan soalan berkaitan kepemimpinan transaksi guru besar. Bahagian C pula mengukur kepuasan kerja guru yang mengandungi 12 item.

ii) Lokasi Kajian

Kajian ini dijalankan di tujuh buah Sekolah Kebangsaan yang berstatus Sekolah Kurang Murid yang semuanya berada di kawasan luar bandar dalam daerah Segamat. Tujuh buah sekolah ini dinamai Gemilang 7 yang merupakan satu program yang diwujudkan sejak tahun 2005.

iii) Populasi dan Sampel Kajian

Populasi kajian ialah guru-guru besar yang berkhidmat dan terlibat secara langsung dalam penyelidikan ini di tujuh buah Sekolah Kebangsaan Gemilang 7 Daerah Segamat, Johor.

Persampelan kajian di mana tujuh orang guru besar dan 100 orang responden dipilih secara rawak yang mengajar di Sekolah Kebangsaan Kurang Murid Gemilang 7 berkenaan.

ANALISIS DESKRIPTIF DAN INFERENSI

i) Tahap Kepemimpinan Transformasi Guru Besar

Dapatan kajian menunjukkan timbang rasa mencatat min tertinggi dengan nilai min 3.701 dan sisihan piawainya ialah 0.737. Timbang Rasa dalam tahap kepemimpinan transformasi dalam kalangan guru besar di Sekolah Kebangsaan Kurang Murid Gemilang 7 berada pada tahap yang tinggi. Dapatan kajian menunjukkan merangsang intelek dalam tahap kepemimpinan transformasi mencatat min kedua terbanyak iaitu sebanyak 3.588 dengan sisihan piawai sebanyak 0.775. Merangsang intelek dalam tahap kepemimpinan Transformasi guru besar di Sekolah Kebangsaan Kurang Murid Gemilang 7 di daerah Segamat berada pada tahap sederhana manakala karisma dalam tahap kepimpinan transformasi mencatat min sebanyak 3.527 dengan sisihan piawai sebanyak 0.844. Karisma dalam tahap kepemimpinan transformasi guru besar di Sekolah Kebangsaan Kurang Murid Gemilang 7 di daerah Segamat berada pada tahap sederhana.

Dapatan kajian menunjukkan motivasi inspirasi dalam kepemimpinan transformasi mencatat min terendah iaitu 3.420 dengan sisihan piawai sebanyak 0.860. Motivasi inspirasi dalam tahap kepemimpinan transformasi guru besar di Sekolah Kebangsaan Kurang murid Gemilang 7 di daerah Segamat berada pada tahap sederhana. Secara keseluruhannya min bagi kepemimpinan transformasi ialah 3.559 dengan sisihan piawai sebanyak 0.804. Kepemimpinan transformasi dalam tahap kepemimpinan guru besar di Sekolah Kebangsaan Kurang Murid Gemilang 7 di daerah Segamat berada pada tahap sederhana.

Jadual 1 : Taburan Responden Mengikut Kepemimpinan Transformasi

Bil	Tahap Kepemimpinan Transformasi	Min	Sisihan Piawai	Tahap
1	Karisma	3.527	0.844	Sederhana
2	Timbang Rasa	3.701	0.737	Tinggi
3	Merangsang Intelek	3.588	0.775	Sederhana
4	Motivasi Inspirasi	3.420	0.860	Sederhana
Tahap Keseluruhan		3.559	0.804	Sederhana

ii) **Tahap Kepuasan Kerja Guru**

Jadual 2 : Taburan Responden Mengikut Tahap Kepuasan Kerja

Bil	Tahap	Min	Sisihan Piawai	Tahap
1	Kepuasan Kerja	3.753	0.565	Tinggi
Tahap Keseluruhan		3.753	0.565	Tinggi

Jadual 2 di atas menunjukkan min keseluruhan bagi tahap kepuasan kerja di kalangan guru Sekolah Kebangsaan Kurang Murid Gemilang 7 di daerah Segamat. Hasil analisis mendapati kepuasan kerja responden ialah sebanyak 3.753 dengan sisihan piawai 0.565. Kepuasan kerja di kalangan guru Sekolah Kebangsaan Kurang Murid Gemilang 7 di daerah Segamat berada pada tahap tinggi.

iii) **Hubungan antara karisma guru besar dengan kepuasan kerja di kalangan guru-guru Sekolah Kebangsaan Kurang Murid G7 daerah Segamat.**

Ho1: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara karisma guru besar dengan kepuasan kerja di kalangan guru-guru Sekolah Kebangsaan Kurang Murid G7 daerah Segamat.

Jadual 3: Analisis Kolerasi *Pearson* antara hubungan karisma dengan kepuasan kerja

		Kepuasan Kerja	Karisma
Kepuasan Kerja	Kolerasi <i>Spearson</i>	1	.663**
	Sig. (2 –tailed)		.000
	N	90	90
Karisma	Kolerasi <i>Spearson</i>	.663**	1
	Sig. (2 –tailed)	.000	
	N	90	90

Signifikan pada aras $\alpha \leq 0.05$

Jadual 3 menunjukkan nilai kolerasi *Spearson* antara karisma guru besar dengan kepuasan kerja guru Sekolah Kebangsaan Kurang Murid Gemilang 7 adalah bersamaan dengan 0.663. Ini menunjukkan kolerasi yang sederhana dan hubungan kuat. Memandangkan nilai $p=0.000^{**}$ adalah lebih kecil daripada 0.05, maka hipotesis nol di terima. Ini bermakna tidak wujudnya hubungan antara kepemimpinan transformasi guru besar dengan kepuasan kerja guru-guru Sekolah Kebangsaan Kurang Murid G7 daerah Segamat.

iv) **Hubungan antara timbang rasa guru besar dengan kepuasan kerja di kalangan guru-guru Sekolah Kebangsaan Kurang Murid G7 daerah Segamat.**

Ho2: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara timbang rasa guru besar dengan kepuasan kerja di kalangan guru-guru Sekolah Kebangsaan Kurang Murid G7 daerah Segamat.

Jadual 4: Analisis Kolerasi *Pearson* antara hubungan timbang rasa dengan kepuasan kerja

		Kepuasan Kerja	Timbang rasa
Kepuasan Kerja	Kolerasi <i>Spearson</i> Sig. (2 –tailed) N	1 90	.580** .000 90
Timbang rasa	Kolerasi <i>Spearson</i> Sig. (2 –tailed) N	.580** .000 90	1 90

Signifikan pada aras $\alpha \leq 0.05$

Jadual 4 menunjukkan nilai kolerasi *Spearson* antara timbang rasa guru besar dengan kepuasan kerja guru Sekolah Kebangsaan Kurang Murid Gemilang 7 adalah bersamaan dengan 0.580. Ini menunjukkan kolerasi yang sederhana dan hubungan kuat. Memandangkan nilai $p=0.000^{**}$ adalah lebih kecil daripada 0.05, maka hipotesis nol di terima. Ini bermakna tidak wujudnya hubungan antara timbang rasa guru besar dengan kepuasan kerja guru-guru Sekolah Kebangsaan Kurang Murid G7 daerah Segamat.

v) **Hubungan antara meransang intelek guru besar dengan kepuasan kerja di kalangan guru-guru Sekolah Kebangsaan Kurang Murid G7 daerah Segamat.**

Ho3: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara meransang intelek guru besar dengan kepuasan kerja di kalangan guru-guru Sekolah Kebangsaan Kurang Murid G7 daerah Segamat.

Jadual 5 : Analisis Kolerasi *Pearson* antara hubungan meransang intelek dengan kepuasan kerja

		Kepuasan Kerja	Meransang intelek
Kepuasan Kerja	Kolerasi <i>Spearson</i> Sig. (2 –tailed) N	1 90	.572** .000 90
Meransang intelek	Kolerasi <i>Spearson</i> Sig. (2 –tailed) N	.572** .000 90	1 90

Signifikan pada aras $\alpha \leq 0.05$

Jadual 5 menunjukkan nilai kolerasi *Spearson* antara meransang intelek guru besar dengan kepuasan kerja guru Sekolah Kebangsaan Kurang Murid Gemilang 7 adalah bersamaan dengan 0.572. Ini menunjukkan kolerasi yang sederhana dan hubungan kuat. Memandangkan nilai $p=0.000^{**}$ adalah lebih kecil daripada 0.05, maka hipotesis nol di terima. Ini bermakna tidak wujudnya hubungan antara meransang intelek guru besar dengan kepuasan kerja guru-guru Sekolah Kebangsaan Kurang Murid G7 daerah Segamat.

i. Hubungan antara motivasi inspirasi guru besar dengan kepuasan kerja di kalangan guru-guru Sekolah Kebangsaan Kurang Murid G7 daerah Segamat.

Ho4: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi inspirasi guru besar dengan kepuasan kerja di kalangan guru-guru Sekolah Kebangsaan Kurang Murid G7 daerah Segamat.

Jadual 6 : Analisis Kolerasi *Pearson* antara hubungan motivasi inspirasi dengan kepuasan kerja

		Kepuasan Kerja	Motivasi Inspirasi
Kepuasan Kerja	Kolerasi <i>Spearson</i> Sig. (2 –tailed) N	1 90	.633** .000 90
Motivasi Inspirasi	Kolerasi <i>Spearson</i> Sig. (2 –tailed) N	.633** .000 90	1 90

Signifikan pada aras $\alpha \leq 0.05$

Jadual 6 menunjukkan nilai kolerasi *Spearson* antara motivasi inspirasi guru besar dengan kepuasan kerja guru Sekolah Kebangsaan Kurang Murid Gemilang 7 adalah bersamaan dengan 0.633. Ini menunjukkan kolerasi yang sederhana dan hubungan kuat. Memandangkan nilai $p=0.000^{**}$ adalah lebih kecil daripada 0.05, maka hipotesis nol di terima. Ini bermakna tidak wujudnya hubungan antara meransang intelek guru besar dengan kepuasan kerja guru-guru Sekolah Kebangsaan Kurang Murid G7 daerah Segamat.

PERBINCANGAN DAN RUMUSAN

1. KEPIMPINAN GURU BESAR

Kepemimpinan transformasi guru besar di Sekolah Kebangsaan Kurang Murid Gemilang 7 dalam daerah Segamat secara keseluruhannya adalah berada pada tahap sederhana (3.559). Dimensi timbang rasa mempunyai tahap yang paling tinggi (3.701) berbanding dimensi yang lain iaitu meransang intelek (3.588), karisma (3.527) dan dimensi terendah ialah motivasi inspirasi (3.420).

Dapatan ini bertekalan dengan dapatan kajian lepas oleh Abdul Kudus Bin Abu Bakar (2000) yang mendapat kepemimpinan transformasi pengetua di sekolah menengsah di daerah Yan, Kedah berada pada tahap sederhana. Manakala Nursuhaila Binti Ghazali (2007) dalam kajiannya mendapati tahap amalan kepemimpinan transformasi pengetua di daerah Tangkak adalah berada pada tahap tinggi .

Bass (1985) pula menyatakan bahawa seorang pemimpin transformasi boleh memainkan peranannya sebagai guru, mentor, jurulatih, pejuang perubahan dan pejuang revolusi. Beliau

menegaskan tidak keterlaluhan jika dikatakan bahawa kepentingan kehadiran kepemimpinan transformasi di sekolah sesuatu yang tidak dapat dinafikan. Ciri kepemimpinan transformasi itu sendiri yang kondusif untuk diaplikasikan di sekolah dan faktor perubahan yang menuntut kepemimpinan sedemikian wujud di sekolah. Dalam bidang pendidikan kajian Leithwood (1992) mendapati bahawa pemimpin transformasi di sekolah memberikan penekanan untuk mencapai tiga matlamat utama iaitu membantu guru membentuk, memperkembang dan juga mengekalkan budaya kerja profesional dan semangat bekerjasama, memupuk perkembangan profesional guru dan membantu guru menyelesaikan masalah secara efektif. Pengetua yang mengamalkan gaya kepemimpinan transformasi akan memberi peluang kepada guru untuk terlibat dalam membuat keputusan.

Wilson (1982) dalam kajiannya mendapati bahawa pengetua yang efektif mempunyai ciri-ciri pemimpin transformasi. Beliau mendapati bahawa pengetua efektif ialah pengetua yang memberi kebebasan kepada guru dari sudut untuk berkeaktiviti, menjadi pendengar yang baik, menetapkan matlamat yang mampu dicapai, bersifat terbuka, yakin dan percaya dengan keupayaan setiap guru dan juga menjadi role model yang baik dan berkesan.

1.1 Karisma

Hasil dapatan kajian mendapati karisma guru besar berada pada tahap sederhana dan tidak selari dengan dapatan yang diperolehi oleh Nursuhaila Binti Ghazali (2007) yang mendapati pengaruh yang ideal atau karisma merupakan dimensi yang tertinggi.

Menjadi pemimpin yang mempunyai pengaruh yang ideal atau berkarisma memerlukan pemimpin-pemimpin yang optimis terhadap visi dan misi yang hendak dicapai. Pemimpin begini juga diyakini, dihormati dan ditaati oleh subordinat (Abdullah dan Aion, 2007). Nursuhaila turut menyatakan bahawa karisma pengetua bukan hanya dinilai dari ciri-ciri personalitinya tetapi sikap pengetua terhadap pembangunan intelektual guru. iaitu memberi sokongan kepada guru-guru dalam menambah pengetahuan serta mencetus paradigma baru dari kalangan guru dalam menggunakan kapasiti pemikiran yang lebih kreatif dan inovatif. Pengetua sebenarnya menyediakan guru-guru dengan keperluan-keperluan untuk menghadapi cabaran dan perubahan dalam dunia pendidikan.

Menurut Jazmi Bin Md Isa (2009) dalam kajiannya menyatakan Peranan pengetua amat diperlukan guru sebagai sumber inspirasi mereka dalam melaksanakan tugas di sekolah. Seorang pengetua yang berkarisma lebih dihormati kerana mereka mempunyai wawasan, misi, berkeyakinan tinggi dan mampu untuk meningkatkan rasa optimis guru. Campur tangan, sokongan dan tindakan susulan pengetua yang secara jelas mempamerkan penghargaannya dapat memajukan proses pengajaran.

1.2 Timbang rasa

Hasil dapatan kajian mendapati dimensi timbang rasa guru besar Sekolah Kebangsaan Kurang Murid Gemilang 7 dalam daerah Segamat berada pada tahap tinggi dan ini bertekalan dengan kajian oleh pengkaji lepas seperti Abdul Kudus Bin Abu Bakar (2000) dan Nursuhaila Binti Ghazali (2007). Hal ini menunjukkan guru besar mengambil berat berkaitan ciri-ciri kemanusiaan para guru yang berada dibawahnya dan menganggapnya sebagai individu. Aspek kemanusiaan memerlukan seseorang pemimpin itu menghormati dan memahami sebarang perbezaan antara individu dan menghargai sumbangan guru-guru walau dengan sekadar pujian di samping sentiasa memberi perhatian dan sokongan kepada mereka. Perubahan yang ingin dicapai dalam kepimpinan ini asasnya adalah perubahan dari dalam diri seseorang itu yang hanya dapat dicetuskan dengan ciri-ciri dinamik pemimpin transformasional.

1.3 Merangsang Intelek

Hasil dapatan kajian menunjukkan dimensi merangsang intelek guru besar di Sekolah Kebangsaan Kurang Murid Gemilang 7 dalam daerah Segamat berada pada tahap sederhana dan ini tidak bertekalan dengan kajian yang dilakukan oleh Nursuhaila Binti Ghazali (2007), beliau di dalam kajiannya menyatakan mernasang intelek memperoleh tahap tinggi. Selain itu beliau menyatakan amalan dimensi ini menggalakkan suatu pemikiran baru di kalangan guru dalam menyediakan mereka bertindak terhadap sebarang masalah dan cabaran yang dihadapi. Membangun daya fikir guru-guru perlu berlaku dalam setiap situasi bukan hanya tertumpu program-program tertentu sahaja. Amalan dimensi ini adalah gambaran kepada budaya pembelajaran seumur hidup yang perlu menjadi amalan pengetua sekolah bagi membentuk organisasi pembelajaran.

Dapatan ini juga menunjukkan amalan kepimpinan transformasional pengetua di sekolah yang dikaji membangunkan kapasiti intelek guru pada tahap yang tinggi dengan menggalakkan guru-guru berfikir yang lebih kreatif dan inovatif terutama dalam menghadapi sebarang cabaran.

1.4 Motivasi Inspirasi

Hasil dapatan kajian mendapati dimensi motivasi inspirasi guru besar Sekolah Kebangsaan Kurang Murid Gemilang 7 dalam daerah Segamat mencapai tahap sederhana dan ini tidak bertekalan dengan dapatan kajian oleh Abdul Kudus Bin Abu Bakar (2000) dan Nursuhaila Binti Ghazali (2007). Secara tidak langsung telah member gambaran bahawa guru besar di Sekolah Kebangsaan Kurang Murid Gemilang 7 daerah Segamat kurang menunjukkan sikap yang positif dalam memberi bimbingan, melatih dan menimbulkan motivasi di kalangan guru-guru. Keberkesanan amalan kepimpinan pengetua mencetus ilham dari dalam diri guru-guru terhadap kesediaan untuk menyumbang usaha dan idea ke arah mencapai visi dan misi sekolah.

2. KEPUASAN KERJA

Kepuasan kerja di kalangan guru Sekolah Kebangsaan Kurang Murid Gemilang 7 dalam daerah Segamat secara keseluruhannya adalah tinggi (3.753). Dapatan ini bertekalan dengan dapatan kajian lepas oleh Go (2004) menyatakan kepuasan kerja ini adalah penting kerana ianya berkait rapat dengan prestasi kerja seseorang. Beliau menyatakan ketidakpuasan kerja boleh mengakibatkan hasilan kerja yang kurang berkualiti. Selain itu, kepuasan kerja itu juga boleh dianggap sebagai satu ciri yang sah untuk mengadili pendidikan seperti yang pernah dinyatakan oleh Awang Had Salleh, “guru-guru yang puas hati akan lebih berusaha dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab mereka yang akan memberi kesan ke atas pengajaran mereka. Kajian Theresarnrnah (2002) ke atas 160 orang guru dari empat buah sekolah menengah di daerah Sepang mendapati kepuasan kerja guru mempengaruhi tekanan kerja dan komitmen kerjaya iaitu apabila seorang guru puashati dengan kerjayanya makan tahap tekanan semakin rendah dan sebaliknya apabila seorang guru tidak merasakan kepuasan kerja maka tahap tekanan juga akan meningkat.

Kajian oleh Bahari bin Mat (1997) mendapati kepuasan kerja di tahap sederhana bagi guru-guru di Felda Jengka. Begitu juga dengan Suraineh Sewah (2001) di sebuah sekolah menengah di Tamparuli, Sabah mendapati kepuasan kerja di kalangan guru adalah tahap sederhana.

3. ANALISIS HUBUNGAN ANTARA DIMENSI KEPIMPINAN TRANSFORMASI DENGAN KEPUASAN KERJA

Penyelidik telah melakukan pengujian hipotesis untuk melihat hubungan di antara kepemimpinan guru besar dengan kepuasan kerja responden. Pengujian hipotesis ini telah dilakukan dengan menggunakan Ujian Kolerasi *Pearson*. Hasil kajian menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasi guru besar dengan kepuasan kerja guru Sekolah Kebangsaan Kurang Murid Gemilang 7. Hal ini bererti guru-guru boleh mencapai tahap kepuasan kerja yang pada tahap tertentu tanpa terkesan oleh gaya kepimpinan transformasional pengetua.

Dapatan kajian ini bertekalan dengan Kajian Wan Faridah, Nor Azmi dan Ishak (2002) tentang perbandingan kepimpinan transaksional dan transformasional terhadap ciri kerja dalam kalangan profesional Teknologi Maklumat sektor awam menunjukkan wujudnya hubungan yang signifikan antara kepimpinan transformasional dengan ciri kerja kepelbagaian kemahiran tetapi tidak signifikan terhadap ciri-ciri kerja secara keseluruhan. Keputusan ini boleh ditafsirkan bahawa pengurus Teknologi Maklumat yang mengamalkan tahap kepimpinan transformasional tinggi memberikan ciri kerja pelbagai kemahiran lebih tinggi (baik) kepada profesionalnya

Kajian Norlidah (2000) yang dihasilkan secara kualitatif tentang amalan kepimpinan pengetua di Sek. Men. Perempuan Sultan Ibrahim Johor Bahru menunjukkan kepimpinan transformasional menjadi asas amalan kepimpinan pengetua di sekolah tersebut. Hasil pemerhatian beliau serta reaksi responden membawa kepada dapatan bahawa amalan kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua sekolah ini menunjukkan ciri-ciri positif terhadap kesannya kepada aspek keberkesanan sekolah. Kajian ini menunjukkan bahawa pemimpin transformasi mempunyai pengaruh yang kuat ke atas melahirkan sebuah sekolah yang berkualiti dan cemerlang melalui orientasi kepimpinan yang diamalkan.

CADANGAN

Berdasarkan kepada dapatan kajian serta perbincangan yang telah dibuat, beberapa cadangan boleh dikemukakan dalam kajian ini bagi tindakan susulan untuk manfaat semua pihak iaitu:

1) Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa kepemimpinan transformasi guru besar di kalangan guru-guru Sekolah Kebangsaan Kurang Murid Gemilang 7 di dalam daerah Segamat adalah bertahap sederhana. Faktor jantina mendapati terdapat perbezaan yang signifikan dalam kepemimpinan transformasi guru besar. Manakala faktor-faktor lain seperti umur, status perkahwinan, pengalaman mengajar, bangsa, kelayakan akademik, dan kelayakan iktisad tiada mempunyai perbezaan yang signifikan dengan kepemimpinan transformasi guru besar. Kemungkinan ini terjadi adalah disebabkan responden yang dikaji di daerah Segamat, kebanyakannya adalah responden lelaki dan dalam golongan yang sama taraf dari segi tempoh berkhidmat dan umur. Adalah dicadangkan untuk kajian-kajian seterusnya hendaklah mengambil kira faktor-faktor lain yang mungkin mempunyai perbezaan yang signifikan.

2) Kebajikan para guru sekolah juga harus diberi perhatian dalam menjamin institusi atau profession perguruan ini dapat menjadi salah satu institusi yang dihormati dan disegani. Hal ini kerana beban tugas yang ditanggung oleh para guru di kawasan pedalaman adalah tidak sama dengan para guru di kawasan Bandar. Kebanyakan para guru pedalaman memegang lebih

daripada dua tiga jawatan utama di sekolah, maka semakin tinggi tanggungjawab semakin tinggi bebanan yang ditanggung mereka.

3) Adalah disarankan supaya ganjaran yang setimpal perlu diberikan kepada para guru agar mereka merasakan segala kerja dan tanggungjawab yang diamanahkan ke atas diri mereka dihargai. Selain itu, wujudkan lebih banyak peluang dan ruang kenaikan pangkat bagi guru yang berkeelayakan dan berkebolehan tanpa mengira senioriti. Anugerah Guru Cemerlang Pedalaman mungkin boleh diwujudkan supaya mereka yang menerima anugerah tersebut merasai diri mereka dihargai oleh pihak pentadbir dan masyarakat setempat.

4) Hubungan dua hala guru dengan guru besar hendaklah dipertingkatkan. Guru besar sebagai pentadbir dan pengurus perlu mengamalkan pendekatan yang terbuka dalam hubungan dua hala. Mereka seharusnya berusaha memahami masalah-masalah tentang profesion dan kerja guru dan berusaha mengatasinya. Guru-guru pula perlu memahami peranan pengetua sebagai pentadbir yang kadang-kadang terikat dengan birokrasi dan tanggungjawab organisasi.

5) Peluang untuk meningkatkan pengetahuan dan kemahiran perlu ditambah dan terbuka kepada semua guru. Sehubungan dengan itu, Kementerian Pendidikan hendaklah mengenalpasti kursus-kursus yang berkaitan dengan keperluan semasa para guru di pedalaman dan memberi keutamaan kepada mereka yang berminat. Mereka hendaklah ditempatkan semula di tempat-tempat yang memerlukannya supaya mereka berpeluang memanfaatkan pengetahuan dan pengalaman yang baru diperolehi.

BIBLIOGRAFI

- _____ (1995). Multifactor leadership questionnaire for research, Mind Garden, Palo Alto, Los Angeles.
- Abdul Aziz Yusuf. (2005). *Perubahan dan kepimpinan*. Sintok: Penerbitan Universiti Utara Malaysia.
- Abdul Ghani Kanesan Abdullah. (1997). Hubungan persepsi kepemimpinan transformasi dengan kepuasan dan komitmen kerja. Laporan praktikum Ijazah Sarjana Pendidikan Universiti Sains Malaysia
- Abdul Ghani Kanesan Abdullah. (2002). Kajian mengenai mengganti kepemimpinan sebagai moderator terhadap cara gaya kepemimpinan transformasi. Tesis Ph.D. Universiti Sains Malaysia.
- Abdul Kudus Abu Bakar (200). *Kepemimpinan Transformasi: Hubungannya Dengan Kepuasan Kerja dan Motivasi Guru*. Ijazah Sarjana Sains Pengurusan Pendidikan Universiti Sains Malaysia.
- Abdul Shukor Abdullah (1991). *Pengurusan Organisasi: Perspektif Pemikiran dan Teori*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Abdul Shukor Abdullah (2004). *Kepimpinan Unggul Tonggak Pengurusan Pendidikan Cemerlang*. *Journal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*. Jun 04, (14), 18-33.
- AB. Majib B Salleh (2008). *Persepsi Guru-guru Terhadap Gaya Kepimpinan Guru Besar Di Empat Buah Sekolah Rendah Daerah Hulu Trengganu*. Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.

- Alageswary, K. (1980). Leadership Behavior Of The Primary School Headmasters In Selangor and The The Federal Territory. Tesis Sarjana Pendidikan: Universiti Kebangsaan Malaysia
- Al Ramiah (1999). Kepimpinan Pendidikan: Cabaran Masa Kini. Petaling Jaya: IBS Buku Sdn. Bhd.
- Alderfer, C.P. (1969). A New Theory of Human Needs. *Organizational Behaviour and Human Performance*: 142-175
- Aminuddin Mohd Yusof (1989). Kepimpinan, Motivasi dan Prestasi: Model Guru dan Tentera. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka
- Arnold, H.J. dan Ferman, D.C. (1986). Organizational Behaviour. USA: McGraw Hill.
- Arvey, R.D. (1972). Satisfaction Levels and Collarates of Satisfaction in the Homemaker Job. *Journal of Vocational Behavior*, 10 (1) : 13-14
- Atkinson, J. W. (1965). *An introduction to motivation*. Princeton, NJ: Van Nostrand
- Avolio, B. J. dan Bass, B.M. (1988). *Transformational and Leadership, Charisma, and Beyond*. Emerging Leadership Vistas. J.G. Hunt et al. (eds). Lexington, MA: Lexington Books.
- Azizi Yahaya, Shahrin Hashim, Jamaludin Ramli, Yusof Boon, Abdul Rahim Hamdan. (2007). Penyelidikan Menguasai Dalam Pendidikan: Teori Analisis dan Interpretasi data. Kuala Lumpur. PTS Profesional Publishing.
- Bass, B.M. and Stogdill, R.M. (1990). Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications, (3rd ed) New York: Free Press
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990). Transformational leadership: A response to critiques. Dalam M.M. Chemers & R. Ayman (Eds), (1993) *Leadership Theory and Research* (p 49-80). San Diego: Academic Press, Inc.
- Babbie, E. 9(2008). 'The Basics of Social Research.' Fourth Edition. Thomson Wadsworth Thomson Higher Education
- Berkowitz, L. C. Fraser and F.D. Treasure, (1987). 'Pay, Equity, Job Gratifications and Comparisons in Pay Satisfaction'. *Journal of Applie Psychology*. 72(4) : 544-551
- Berry, L.M. (1997). *Psychology at work*. San Francisco : McGraw Hill
- Budiman Bin Sahali (2008). Pengaruh Gaya Kepimpinan Guru Besar Terhadap Penarafan Sekolah Berdasarkan Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM): (Pengurusan dan Pentadbiran) :Universiti Teknologi Malaysia.
- Campbell, R.F. and Corbally. J.E. (1983). Introduction to Educational Administration (6th Ed.). Massachussets :Allyn & Bacon.
- Conley, S.C., Bacharach, S.B., & Bauer, S.(1989). The school work environment and teacher career dissatisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 25(1), m/s 58-81.
- Davis, K. and Newstrom, J.W.(1985). *Human Behaviour at work: in Organizational*. 7th ed. London: McGraw-Hill.
- Edmonds, R.R. (1979). Effective School for Urban Poor. *Educational Leadership*. 37(1): 15-24.
- Felfe, J. (2002). *Transformational Leadership*. TU Chemnitz, June 2002 in Chemnitz.
- Felfe, J. (2005). Transformational leadership and commitment. Research Colloquium of the Department of Psychology at the TU Braunschweig.
- Fiddler, Fred E. (1976). A Theory of Leadership Effectiveness. New York: McGrew- Hill Inc.
- Hallinger, P. and Murphy, J.F. (1986) Review of Research of School Effectiveness. Research Report for the Carnegie Foundation. New York.
- Glickman, C. D. (1989). Supervision of Instruction: A Development Approach. Massachussets: Allyn & Bacon, Inc.

- Glickman, C. D. (1990). *Supervision of Instruction: A Development Approach*. 2nd ed. Boston Allyn & Bacon, Inc.
- Gruneberg, M.M. (1979). *Understanding job satisfaction*. London: The Macmillan Press Ltd.
- Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1982). *Management of organizational Behavior Utilizing Human Resources*. (4th Ed.) New Jersey: Prentice Hall. Hollander, Edwin P. (1978). *Leadership Dynamics*. New York: Free Press.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Synderman B. (1959). *The Motivation To Work*. New York : John Wiley & Sons
- Herzberg, F. (1966). *Work And The Nature Of Man*. New York : World Publ.
- House, R.J. (1971). A Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness *Administrative Science Quarterly* 16
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (1996). *Educational administration: Theory research, and practice*. New York, NY: McGraw Hill, Inc.
- Hoy, W.K. & Miskel, C.G. (2001). *Education administration: Theory, research and practice*. New York: Random House.
- Hussein Mahmood (1993). *Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Institut Aminudin Bakti (2006) *Journal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*. Jilid 16 Bil. 01/2006 ., The Relationship Between Principals' Self-efficiency and Schools' Factors and Principals' Personal Attributes: Genting Highland. Kementerian Pelajaran Malaysia
- Ismail Buang (2008). *Gemilang 7: Suatu Kegagalan Atau Kejayaan Jika Dilihat Dari Sudut Proses Pengurusan Strategik?: Universiti Teknologi Malaysia*.
- Jazmi bin Md Isa (2009). *Gaya Kepemimpinan Pengetua dan Kepuasan Kerja Guru: Kajian Perbandingan Antara SMKA dengan SMK*. Ijazah Sarjana Sains Pengurusan Perniagaan. Universiti Utara Malaysia.
- Journal of Organizational Behavior*. Vol. 16 p. 3. 19-333. Leithwood, K.A. (1992). The move towards transformational leadership. *Educational Leadership*, Vol 49 (5), Feb 1992, m/s 8-12.
- Kamaruddin Haji Kachar. (1989). *Pendidikan dan Masyarakat*. Kuala Lumpur: Teks Publishing Sdn Bhd.
- Kanungo, R.N. (2001). Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Science*. Dec (2001).
- Kementerian Pelajaran Malaysia 2011. *Risalah Maklumat Asas Pendidikan Januari 2011*. Kementerian Pelajaran Malaysia
- Koh, W.L., Steers, R.M., & Terborg, J.R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore.
- Khalid Ashari. (1997). Hubungan gaya kepimpinan dan gaya kepemimpinan transformasi pengetua dengan kepuasan dan motivasi. Usul kajian Master Pendidikan Universiti Sains Malaysia. Tidak diterbitkan.
- Locke, E.A. (1969). What is Job Satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4 :309-336
- Locke, E.A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In. M.D. Dunnette (Ed), *andbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago : Rand Mc Nally
- Maslow, A.H, (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row Inc.
- Maslow, A.H. (1970). *Motivation and Productivity (2nd. Ed.)*. New York : Harper and Row Inc.

- McBurney, D.H., and White, T.H. (2007). 'Research Method'. 'Seventh Edition : Thomson Wadsworth
- Mohamad Najib bin Abdul Ghafar (2001). '*Penyelidikan Pendidikan*;. Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia
- Mohd Salleh Abu & Zaidatun Tasir. (2001). *Analisis data berkomputer SPSS 10.0 for windows*. Kuala Lumpur: Venton Publishing.
- Norlidah Saian (2000). *Meninjau Amalan Kepimpinan Pengetua Di Sekolah Menengah Perempuan Sultan Ibrahim Johor Bahru*. Tesis Sarjana, Universiti Teknologi Malaysia.
- Nursuhaila Ghazali (2007). *Tahap Amalan Kepimpinan Transformasional Dalam Kalangan Pengetua Sekolah Menengah Bandar Tangkak*. Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia
- Perkhidmatanpelajaran.blogspot.com/2010/02/nutp-syor-guru-baru-wajib-ke-dalaman.html?m=1
- Poon, J.M.L. (1995). Effect of perceived transformational leadership behavior of followers satisfaction and motivation: Survey results of Malaysian managers. *Journal of Malaysian management review*, Jun 1995, Halaman 42-49.
- Schuster, J.P. (1994). Transforming your leadership style. *Leadership*. Dalam format CD – ROM, Business Source Elite.
- Shaifol Bahry Sulaiman & Hasnul Faizal Hushin (2008). *HBEF4303 Kajian Tindakan Berasaskan Sekolah*. Selangor : Universiti Terbuka Malaysia
- Tichy, M. & Devanna, M. (1986). *The Transformational Leader*. New York: John Willey.
- Wan Faridah Akmal Wan Ismail, Noor Azmi Mohamad dan Ishak Mad Shah (2002). Kepimpinan Transaksi / Transformasi dan Ciri Kerja Profesional Teknologi Maklumat Sektor Awam Malaysia. *Jurnal Teknologi*. Universiti Teknologi Malaysia. Edisi 35 hlm 57-70.
- Weichun Zhu, Irene K.H Chew, William D. Spangler. (2005), CEO Transformational Leadership and organizational outcomes : The Mediating Role of Human-Capital-Enhancing Human Resource Management, *The Leadership Quartely*, Vol 16, m/s 39-52.
- Yukl, G.A (1989). *Leadership In Organization* (Second Edition). Englewood Cliff, New Jersey Prentice-Hall.