

**KEPIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KUALITI GURU GENERASI 'Y'**

**\*Jamilah Man, Yahya Don & Siti Noor Ismail**  
\*shimieman@gmail.com

Pusat Pengajian Pendidikan & Bahasa Moden  
Universiti Utara Malaysia

**ABSTRACT**

*Transformational leadership practices among school leaders are importance in achieving the country towards making Malaysia a developed country to achieve Vision 2020. Efforts to increase leadership was introduced in Malaysia Education Blueprint 2013-2025. This study was conducted to determine the relationship between Transformational leadership and teachers' quality among teachers of generation 'Y' in Maktab Rendah Sains MARA, North Zone, Peninsular Malaysia. This study used a cross sectional survey method using a standardized questionnaire. The instrument used was the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) developed by Bass and Avolio in 1995 to measure the practice of leadership. While the quality of teachers was measured by using Model Establishment of Quality Teachers formed by Azizah Sarkowi in 2012. The findings showed that there was a significant positive relationship between transformational leadership and school leaders with the quality of teachers. Therefore, it is recommended that transformational leadership dimensions can be applied to the principal in every school to ensure that school leadership is at its best, in line with the National Education Blueprint 2013-2025.*

**Keywords:** *Transformational leadership, teachers' quality, generation 'Y'*

## PENGENALAN

Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 telah dirangka untuk meningkatkan kualiti modal insan dengan meletakkan sistem pendidikan pada tahap yang lebih tinggi serta lebih efektif dan efisien (Muhyiddin Yassin, 2013). Sehubungan dengan itu, usaha yang berterusan perlu oleh semua pihak bagi memastikan pengurusan kepimpinan terhadap guru-guru adalah cemerlang supaya kecemerlangan sesebuah sekolah dapat ditingkatkan kerana modal insan yang berjaya bermula dari pendidikan di sekolah (Najib Razak, 2010; Muhyiddin, 2013; Fullan, 2011; Harris, 2005; Parise & Spillane, 2010).

Kejayaan dalam sistem pendidikan sesebuah negara dikaitkan dengan kecemerlangan kepimpinan sekolah dan tahap kualiti guru di sesebuah sekolah tersebut (Kantrowitz & Wingert, 2000). Pemimpin sekolah perlu memastikan supaya modal insan yang lahir mempunyai keperibadian tinggi (Najib Razak, 2010) dan mampu bersaing di peringkat global (Mohd Shafie Apdal, 2013). Untuk memastikan hasrat ini tercapai, sekolah memerlukan guru-guru yang berkualiti serta mampu menjadi ejen perubahan kepada pelajar dengan membantu pelajar memproses ilmu pengetahuan yang diterima kepada sesuatu yang hebat (Wesch, 2008). Maka, guru-guru berkualiti dapat dihasilkan dengan adanya pemimpin-pemimpin yang dapat meningkatkan penglibatan sendiri semasa proses interaksi dengan guru dan pelajar (Mariani Md Noor, 2002).

Generasi guru-guru sekarang terdiri daripada pelbagai generasi termasuklah generasi 'Y' di mana generasi ini telah menghampiri 62% pada tahun 2009 dan generasi 'Y' ini juga akan menerajui hala tuju sesebuah negara pada masa hadapan (PricewaterhouseCoopers Malaysia, 2009). Pemimpin perlu menangani perbezaan yang wujud antara generasi serta memahami keunikan generasi 'Y' (Behrstock & Clifford, 2009) supaya perbezaan ini tidak menjadi masalah dalam kalangan guru-guru yang berbeza generasi (Smola & Sutton, 2002). Kehadiran generasi 'Y' yang unik di tempat kerja menyebabkan pemimpin berusaha untuk memahami sifat unik mereka (Raines, 2003) kerana generasi ini juga lebih komited dan aktif terhadap tugas yang diamanahkan (Fernandez, 2009). Begitu juga halnya di Maktab Rendah Sains MARA (MRSM) di mana kebanyakan guru-guru adalah terdiri daripada generasi 'Y' (Bahagian Pendidikan Menengah MARA, 2014) dan pengetua di MRSM juga turut sama berusaha memahami keunikan guru-guru generasi 'Y' ini. Jadi wajarlah kita memberi perhatian terhadap perkembangan generasi ini serta memastikan guru-guru generasi ini mencapai tahap kualiti yang diinginkan.

## PENYATAAN MASALAH

Proses pengajaran dan pembelajaran berlaku dengan kewujudan guru-guru dan pelajar. Guru-guru sekarang terdedah kepada dimensi kepelbagaian seperti pelbagai generasi termasuk generasi 'Y' yang mampu memberi manfaat kepada kemajuan sekolah dengan menggunakan perbezaan ini sebagai kekuatan untuk menambahbaikkan sistem di sekolah tersebut. Walau bagaimanapun, ia juga boleh membawa kepada berlakunya konflik, salah faham, ketegangan dan menyebabkan produktiviti menurun (Kersten, 2002). Hal ini akan memberi kesan kepada kualiti guru dan seterusnya akan memberi impak kepada keberkesanan sekolah tersebut (Spence, 2011). Maka, kepimpinan pengetua amat diperlukan dalam membendung masalah ini kerana kepimpinan pengetua menjadi ikutan dan memberi kesan kepada guru-guru (Dessler, 1994). Terdapat begitu banyak kajian kepimpinan yang memberi jawapan bahawa gaya kepimpinan adalah faktor utama terhadap kegagalan dan kejayaan organisasi (Bass & Riggio, 2006). Walaupun terdapat banyak kajian menunjukkan kepimpinan Transformasional memberi kesan yang baik kepada organisasi (Elenkov, 2002; Bass & Riggio, 2006), namun amat sedikit kajian yang menghuraikan secara lebih terperinci bagaimana kepimpinan Transformasional dapat meningkatkan kualiti pekerja dan

seterusnya meningkatkan prestasi organisasi (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003). Situasi ini juga mungkin berlaku di MRSM kerana di MRSM juga terdiri daripada 70% guru dalam kalangan generasi 'Y' (Bahagian Pendidikan Menengah MARA, 2014). Maka kajian ini dilakukan untuk melihat samaada hal ini memberi kesan kepada sistem pendidikan di MARA khususnya di MRSM.

Selain itu, kejayaan sesebuah sekolah bergantung kepada sistem pengajaran dan pembelajaran itu sendiri di mana pemimpin sekolah berperanan dalam menentukan kecemerlangan pengajaran dan pembelajaran di sekolah kerana kejayaan sesebuah sekolah adalah disebabkan pemimpin sekolah yang membawa kepada kejayaan tersebut (Fullan, 2011). Setiap sekolah hendaklah meningkatkan kualiti dan mutu perkhidmatan di samping mengkaji semula amalan, misi dan matlamat sekolah dengan memberi lebih perhatian terhadap hal-hal yang berkaitan kemanusiaan supaya matlamat dan prestasi sekolah dapat dicapai (Denhardt & Denhardt, 2003). Pengurusan sistem yang melibatkan guru dan pekerja dalam sesebuah sekolah amat penting dalam menentukan keberkesanan dan kecekapan sekolah tersebut (Boyne, 2003).

Begitu juga dengan peningkatan kualiti sesebuah sekolah biasanya bergantung kepada gaya kepimpinan pengetua, manakala kepimpinan yang kurang berkesan sering dikaitkan dengan gaya kepimpinan yang kurang sesuai (Broadbent & Kitzis, 2005). Walaubagaimanapun, mengikut Burns (1978) kepimpinan adalah sebuah konsep yang sukar difahami dan dihayati. Walaupun banyak kajian telah dilakukan terhadap hal-hal kepimpinan, namun masih kurang kajian dilakukan terhadap amalan, gelagat, gaya, sikap dan ciri-ciri yang menjelaskan kepimpinan seseorang pengetua yang berkesan ke atas guru-guru (Hancott, 2005). Justeru, satu kajian mengenai amalan kepimpinan Transformasional amat diperlukan untuk memenuhi jurang dalam mengenal pasti kesan amalan kepimpinan Transformasional pengetua ke atas kualiti guru, khususnya guru-guru generasi 'Y' di Maktab Rendah Sains MARA.

### Soalan Kajian

- i) Apakah tahap amalan kepimpinan Transformasional pemimpin sekolah di Maktab Rendah Sains MARA?
- ii) Apakah tahap kualiti guru generasi 'Y' di Maktab Rendah Sains MARA?
- iii) Adakah terdapat hubungan antara kepimpinan Transformasional dengan kualiti guru generasi 'Y' di Maktab Rendah Sains MARA?

## SOROTAN KAJIAN

### Kepimpinan Transformasional

Kepimpinan Transformasional dalam kajian ini adalah berdasarkan ciri-ciri yang dinyatakan oleh Bass dan Avolio (1997) iaitu terbahagi kepada 5 dimensi. Dimensi pertama adalah Karismatik (Sifat) iaitu pemimpin yang dapat mempengaruhi pengikutnya melalui sifat atau karisma yang ada pada diri pemimpin dan pemimpin ini dijadikan *role model* oleh pengikutnya. Dimensi kedua adalah Karismatik (Tingkah Laku) di mana pemimpin mempengaruhi pengikut dengan cara memperlihatkan tingkah laku yang mengagumkan dan sentiasa berusaha mencapai nilai, misi dan visi organisasi manakala dimensi ketiga adalah Mencetus Motivasi dimana pengikut dipengaruhi dengan kata-kata semangat yang dapat memberi inspirasi kepada pengikut untuk meningkatkan mutu pekerjaan mereka. Dimensi keempat pula adalah Ransangan Intelektual iaitu pengikut diberi tunjuk ajar dalam menyelesaikan masalah secara kreatif dan pemimpin ini juga sentiasa menjaga hubungan baik dengan semua pihak. Dimensi yang terakhir adalah Pertimbangan Individu dimana pemimpin memberi perhatian kepada setiap pengikut termasuk sentiasa memberi pertimbangan

yang baik terhadap setiap orang pengikutnya serta menilai pengikut berdasarkan keistimewaan mereka tersendiri, maka perkara seperti ini akan menyebabkan pengikut rasa dihargai dan dengan sendirinya wujud rasa tanggungjawab terhadap organisasi.

### **Kualiti Guru**

Kualiti guru dalam kajian ini merujuk kepada lapan (8) dimensi seperti yang digariskan dalam *Malaysian Qualifications Framework (MQF)* oleh *Malaysian Qualifications Agency (MQA)*. Dimensi-dimensi tersebut adalah :

- i. Pengetahuan Ilmu Bidang dimana guru mempunyai ilmu pengetahuan yang mendalam dalam bidang mereka.
- ii. Kemahiran Praktikal iaitu guru mempraktikkan proses inkuiri dalam pengajaran serta memperlihatkan kemahiran berfikir aras tinggi yang kritis dan inovatif.
- iii. Kemahiran dan Tanggungjawab Sosial dimana guru mempraktikkan kemahiran intrapersonal dan interpersonal dalam pengajaran dengan mempertimbangkan masalah dan keadaan persekitarannya termasuk sosial, budaya dan komuniti setempat.
- iv. Nilai, Sikap dan Profesionalisme dimana guru mampu mempraktikkan dan menyampaikan segala kemahiran yang ada dalam diri mereka.
- v. Kemahiran Komunikasi, Kerja Berpasukan dan Kepimpinan iaitu guru mempunyai etika kerja yang mengikut garis panduan dalam Prinsip Etika Kerja Perkhidmatan Awam dan Kod Etika Staf.
- vi. Kemahiran Penyelesaian Masalah dan Kemahiran Sainifik iaitu guru dapat menyelesaikan masalah yang wujud dengan baik dan sentiasa mempraktikkan segala kemahiran yang dikuasai.
- vii. Kemahiran Pembelajaran Sepanjang Hayat dan Pengurusan Maklumat dimana guru sentiasa bersedia dalam menambah ilmu dan guru bijak dalam menguruskan segala maklumat yang diperolehi.
- viii. Kemahiran Mengurus dan Keusahawanan iaitu guru sentiasa mengaplikasikan segala ilmu keusahawanan dalam kehidupan seharian.

### **Generasi 'Y'**

Generasi 'Y' atau juga dikenali sebagai 'generasi Millenium' adalah istilah yang digunakan bagi mewakili kelompok generasi baru yang lahir dalam tahun 1977 hingga 1995 (Behrstock & Clifford, 2009). Namun begitu, terdapat juga perbezaan dalam menentukan tahun kelahiran bagi kelompok ini. Contohnya, seperti William Strauss dan Neil Howe's yang meletakkan tarikh permulaan bagi generasi 'Y' adalah mulai tahun 1982 hingga tahun 90-an. Walaupun perbezaan dalam menentukan tahun wujud, namun kumpulan generasi 'Y' mempunyai ciri dan sifat yang sama mengikut keadaan persekitaran tahun kelahiran mereka seperti peristiwa yang berlaku, ciri-ciri pemimpin serta pembangunan yang wujud pada ketika itu (Hobart, 2014).

### Kajian Lampau

Kepentingan kepimpinan pemimpin sekolah sering dibincangkan pada masa kini termasuk juga bukti empirikal yang menunjukkan bahawa kesan kepimpinan Transformasional terhadap kualiti guru. Abdul Ghani Abdullah (2005) mendapati pemimpin sekolah yang mengamalkan kepimpinan Transformasional memberi kesan kepada tanggungjawab guru terhadap sekolah. Sebelum itu, Elenkov (2002) mengemukakan bahawa terdapat hubungan yang positif antara pengaruh ideal, pertimbangan individu dan rangsangan intelektual oleh pengurus terhadap kualiti pekerja dan prestasi organisasi. Dalam suatu kajian yang berasingan, Balthazard, Waldman, Howell dan Atwater (2002) serta Kahai dan Avolio (2000) telah membuktikan terdapat hubungan antara kepimpinan Transformasional dan kualiti pasukan, manakala Colbert (2008) pula menyimpulkan bahawa kepimpinan Transformasional mempunyai hubungan positif dengan kualiti organisasi. Pada tahun yang sama, Kaiser (2008) telah memberikan penjelasan bahawa pemimpin organisasi memberi kesan terhadap kualiti organisasi, sama ada baik atau sebaliknya.

Seterusnya, pada tahun 2006, Leithwood dan Jantzi menjalankan kajian ke atas kesan kepimpinan Transformasional dengan menggunakan model mereka sendiri iaitu yang berasaskan dari penyelidikan di sekolah. Mereka mendapati kepimpinan Transformasional mempunyai kesan positif yang kukuh kepada keadaan organisasi termasuk kualiti guru (Leithwood & Jantzi, 1999). Keadaan sekolah termasuk pembolehubah seperti perancangan sekolah dan budaya organisasi, manakala keadaan bilik darjah merujuk kepada perkhidmatan pengajaran, dasar-dasar dan prosedur. Kesan daripada kepimpinan Transformasional kepada penglibatan pelajar di sekolah adalah signifikan tetapi lemah pada dimensi afektif dan tingkah laku penglibatan pelajar.

Baru-baru ini, Eyal dan Roth (2011) mendapati kepimpinan Transformasional memberi motivasi dalam kalangan guru-guru; Khasawneh et al. (2012) mendapati hubungan yang kuat dan positif antara kepimpinan Transformasional dan tanggungjawab guru; Thoonen et al. (2011) melaporkan bahawa amalan kepimpinan Transformasional mempunyai kesan positif ke atas pembelajaran profesional guru dan motivasi. Seterusnya Sarwat, Hayat, Qureshi & Ali (2011) mendapati terdapat hubungan yang positif dan kuat antara kepimpinan Transformasional pemimpin terhadap tanggungjawab dan komitmen pekerja. Begitu juga dengan kajian oleh Menon (2013) yang menunjukkan bahawa keberkesanan pengetua dilihat mempunyai kesan langsung ke atas kepimpinan Transformasional pengetua dan memberi kesan kepada sikap dan kualiti guru-guru seterusnya memberi kesan kepada keberkesanan pendidikan sekolah tersebut. Menon menyatakan bahawa pentingnya kajian dalam melihat persepsi guru terhadap keberkesanan kepimpinan pengetua dalam konteks yang berbeza. Walaupun persepsi ini dikatakan sesuatu yang subjektif, teori dan penyelidikan dalam pentadbiran pendidikan menunjukkan bahawa pengetua yang berkesan akan mendapat sokongan guru-guru mereka. Maka dengan ini sangat penting dalam memberi penekanan terhadap elemen-elemen yang dapat menghasilkan pengetua yang berkesan seperti amalan kepimpinan Transformasional yang diamalkan oleh pengetua.

Walaupun bagaimanapun, kajian oleh Geijsel et al. (2003) yang menggunakan data dari Kanada dan Belanda untuk mengkaji hubungan antara kepimpinan Transformasional dan tanggungjawab guru dan usaha ke arah pembaharuan sekolah mendapati dimensi kepimpinan Transformasional mempunyai kesan sederhana kepada tanggungjawab guru untuk pembaharuan. Daripada semua dimensi, pembangunan visi dan rangsangan intelektual dilaporkan mempunyai kesan yang besar ke atas tanggungjawab guru dan usaha tambahan, manakala pertimbangan individu didapati mempunyai pengaruh yang paling lemah. Begitu juga kajian oleh Taylor, Psocka dan Legre (2015) yang mengkaji hubungan antara kepimpinan Transformasional pemimpin tentera dengan pengetahuan sendiri yang dimiliki oleh angkatan tentera. Dapatan kajian ini menjelaskan bahawa terdapat hubungan positif yang sederhana antara kepimpinan Transformasional pemimpin tentera dengan kemahiran berkomunikasi dan mengambil berat angkatan tentera manakala terdapat hubungan yang positif dan rendah antara kepimpinan Transformasional pemimpin tentera dengan

kemahiran menguruskan diri dan melindungi organisasi oleh angkatan tentera. Taylor et. al (2015) juga berpendapat bahawa pemimpin tentera perlu memahami dan mengenalpasti tingkah laku yang terbaik di peringkat masing-masing supaya dapat disesuaikan dan dipraktikkan secara lebih khusus bagi meningkatkan kemahiran sendiri dan ilmu pengetahuan dalam kalangan ahli angkatan tentera dan seterusnya akan meningkatkan kualiti angkatan tentera itu sendiri.

## METODOLOGI KAJIAN

### Reka Bentuk Kajian

Kajian ini adalah berbentuk deskriptif korelasi yang menggunakan tinjauan keratan rentas (*cross-sectional survey*) berdasarkan soal selidik yang dijawab oleh responden. Reka bentuk tinjauan rentasan digunakan dalam kajian ini bertujuan bagi mengenalpasti kewujudan sesuatu situasi atau keadaan tertentu dalam populasi yang dikaji (Sekaran, 2005). Responden dipilih berdasarkan sampel rawak mudah bagi memastikan setiap guru mempunyai peluang keterlibatan yang sama dalam kajian ini.

### Populasi dan Persampelan

Populasi kajian terdiri daripada guru-guru generasi 'Y' yang berkhidmat di 10 buah Maktab Rendah Sains MARA di Zon Utara, Semenanjung Malaysia. Jumlah populasi guru generasi 'Y' ialah 460 orang. Menurut Krejcie dan Morgan (1970), bagi saiz populasi sebanyak 460, minimum saiz sampel yang perlu dikembalikan adalah sebanyak 210 untuk aras kesignifikanan .05. Oleh itu seramai 30 orang guru dipilih secara rawak daripada setiap MRSM yang membawa kepada persampelan 300 orang. Bagaimanapun, selepas melalui beberapa proses pembersihan data, sebanyak 270 data sahaja yang digunakan dalam kajian ini dan bilangan ini mencukupi berdasarkan jadual yang telah dikemukakan oleh Krejcie dan Morgan (1970).

### Alat Ukur Kajian

Kajian ini menggunakan instrumen yang terkini dan masih digunapakai oleh para penyelidik iaitu soal selidik *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ5x) dibina oleh Bass dan Avolio (1995) bagi mengukur tahap amalan kepimpinan Transformasional yang diamalkan oleh pengetua. Manakala soal selidik Model Pembentukan Kualiti Guru yang dibentuk oleh Azizah Sarkowi pada tahun 2012 digunakan bagi mengukur tahap kualiti guru generasi 'Y'. Analisis kebolehpercayaan bagi pembolehubah kepimpinan Transformasional mempunyai nilai alpha yang tinggi iaitu antara 0.74 hingga 0.94, dan bagi soal selidik kualiti guru mempunyai nilai alpha antara 0.84 hingga 0.92. Biasanya indeks kebolehpercayaan yang melebihi 0.70 boleh dianggap mencukupi (Nunnally, 1967). Kedua-dua alat ukur ini menggunakan Skala Likert yang bernilai 0 hingga 5.

### Analisis Data

Kesemua data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan prisian SPSS (*Statistical Package for the Social Science*) versi 20.0. Kajian ini menggunakan analisis deskriptif untuk menghuraikan alat ukur kajian dimana min dan sisihan piawai digunakan untuk menghuraikan tahap kepimpinan dan kualiti guru generasi 'Y'. Analisis inferensi digunakan dalam kajian ini adalah analisis korelasi

dimana analisis ini digunakan untuk melihat hubungan antara kepimpinan Transformasional pengetua dengan kualiti guru generasi 'Y.

### DAPATAN KAJIAN

Bahagian ini menjawab soalan berkenaan tahap amalan kepimpinan Transformasional pemimpin sekolah, tahap kualiti guru serta hubungan kepimpinan Transformasional pengetua dengan kualiti guru. Dengan merujuk kepada Jadual 1, pengkelasan min bagi pembolehubah yang dikaji dapat ditentukan.

Jadual 1  
*Pengkelasan Min*

Pengkelasan Min	Tafsiran
1.00 – 1.80	Sangat rendah
1.81 – 2.60	Rendah
2.61 – 3.40	Sederhana
3.41 – 4.20	Tinggi
4.21 – 5.00	Sangat tinggi

Sumber : Alias Baba (1997)

### Tahap Kepimpinan Transformasional Pemimpin Sekolah

Bahagian ini menjelaskan mengenai tahap amalan kepimpinan Transformasional pemimpin-pemimpin sekolah yang mengandungi lima dimensi.

Jadual 2 :  
*Tahap Amalan Kepimpinan Transformasional Pengetua MRSM*

Kepimpinan Transformasional	Min	SP
Karismatik (Sifat)	3.56	<b>0.59</b>
Karismatik (Tingkah Laku)	4.01	0.48
Mencetus Motivasi	4.17	0.48
Rangsangan Intelektual	3.81	0.55
Pertimbangan Individu	3.52	0.48
<b>Kepimpinan Transformasional</b>	<b>3.82</b>	<b>0.36</b>

Secara keseluruhannya, amalan kepimpinan Transformasional dilihat berada pada tahap yang tinggi iaitu dengan nilai min ( $M=3.82$ ;  $SP=0.36$ ). Dapatan ini menunjukkan bahawa, pengetua MRSM di zon utara, Semenanjung Malaysia mengamalkan kepimpinan Transformasional tahap tinggi, khususnya pada dimensi “Mencetus Motivasi” ( $M=4.17$ ;  $SP=0.48$ ).

### Tahap Kualiti Guru

Jadual 3 memberikan dapatan kajian bagi tahap kualiti guru yang melibatkan lapan dimensi.

Jadual 3:  
*Tahap Kualiti Guru Generasi ‘Y’*

Kualiti Guru	Min	SP
Pengetahuan ilmu	3.94	0.51
Kemahiran praktikal	3.73	0.54
Kemahiran dan tanggungjawab sosial	3.92	0.54
Nilai, sikap dan profesionalisme	3.99	0.64
Kemahiran komunikasi, kepimpinan dan kerja berpasukan	3.91	0.61
Kemahiran penyelesaian masalah dan kemahiran saintifik	3.54	0.51
Kemahiran pengurusan maklumat dan pembelajaran sepanjang hayat	3.84	0.55
Kemahiran mengurus dan keusahawanan	3.74	0.61
<b>Kualiti Guru</b>	<b>3.84</b>	<b>0.42</b>

Kualiti guru generasi ‘Y’ di MRSM berada pada tahap tinggi ( $M=3.84$ ;  $SP=.42$ ). Dapatan ini menunjukkan bahawa, guru-guru generasi ‘Y’ MRSM di Zon Utara, Semenanjung Malaysia mempunyai kemahiran yang tinggi, khususnya pada dimensi “Nilai, sikap dan profesionalisme” ( $M=3.99$ ;  $SP=0.64$ ).

### Hubungan antara Kepimpinan Transformasional dengan Kualiti Guru

Jadual 4 menunjukkan hubungan antara kesemua dimensi kepimpinan Transformasional pengetua MRSM dengan dimensi kualiti guru dan didapati setiap daripada dimensi kepimpinan Transformasional mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan dimensi-dimensi kualiti guru.



Jadual 4:

*Hubungan antara Kepimpinan Transformasional dengan Kualiti Guru*

	Karismatik (Sifat)	Karismatik (Tingkah laku)	Mencetus Motivasi	Rangsangan Intelektual	Pertimbangan Individu	KT
<b>Kualiti Guru</b>	<b>.38**</b>	<b>.35**</b>	<b>.26**</b>	<b>.46**</b>	<b>.59**</b>	<b>.46**</b>
Pengetahuan ilmu	.18**	.16**	.12*	.21**	.27**	.27**
Kemahiran praktikal	.12*	.14**	.14*	.32**	.32**	.24**
Kemahiran dan tanggjawab sosial	.35**	.26**	.12*	.22**	.46**	.29**
Nilai, sikap dan profesionalisme	.30**	.24**	.23**	.32**	.48**	.41**
Kemahiran komunikasi, kepimpinan dan kerja berpasukan	.58**	.32**	.29**	.25**	.59**	.36**
Kemahiran penyelesaian masalah dan kemahiran saintifik	.14*	.18**	.11*	.21**	.36**	.23**
Kemahiran pengurusan maklumat dan pembelajaran sepanjang hayat	.27**	.30**	.21**	.54**	.68**	.48**
Kemahiran mengurus dan keusahawanan	.28**	.25**	.16**	.36**	.44**	.50**

\*\*p &lt; 0.01; \*p &lt; 0.05

Berdasarkan kepada jadual 4, secara keseluruhannya wujud hubungan positif yang sederhana dan signifikan di antara amalan kepimpinan Transformasional pengetua dengan kualiti guru generasi 'Y' ( $r=0.46$ ,  $p<0.01$ ). Dimensi "Pertimbangan Individu" ( $r=0.59$ ,  $p<0.01$ ) dan dimensi "Rangsangan Intelektual" ( $r=0.46$ ,  $p>0.01$ ) mempunyai hubungan positif yang sederhana dan signifikan dengan kualiti guru sementara dimensi "Karismatik (Sifat)" ( $r=0.38$ ,  $p>0.01$ ), dimensi "Karismatik (Tingkah Laku)" ( $r=0.35$ ,  $p>0.01$ ) dan dimensi "Mencetus Motivasi" ( $r=0.26$ ,  $p<0.01$ ) pula mempunyai hubungan positif yang rendah dan signifikan dengan kualiti guru. Walaupun setiap dimensi dalam kepimpinan Transformasional mempunyai tahap kekuatan hubungan yang berbeza dengan setiap dimensi kualiti guru, namun kajian ini telah membuktikan bahawa ia mempunyai hubungan yang positif di mana semakin tinggi pengetua mengamalkan kepimpinan Transformasional semakin tinggi tahap kualiti guru dapat dibentuk.

## PERBINCANGAN

Hasil kajian menjelaskan semakin tinggi amalan kepimpinan Transformasional diamalkan dalam kalangan pemimpin sekolah, semakin tinggi tahap kualiti guru dapat dihasilkan. Ini jelas membuktikan bahawa amalan kepimpinan Transformasional membantu dalam pembentukan kemahiran dan peningkatan kualiti guru, dan ini menjadikan proses pengajaran dan pembelajaran lebih efektif dan kondusif. Dapatan ini bertepatan dengan kenyataan Taylor, Psocka dan Legre (2015) yang mendapati pemimpin yang mengamalkan kepimpinan Transformasional dapat meningkatkan kemahiran komunikasi pekerja seterusnya meningkatkan kualiti pekerja. Penemuan ini turut menyokong dapatan kajian Politis (2002) yang mendapati kepimpinan Transformasional memberi kesan ke atas personaliti pekerja, organisasi dan seterusnya meningkatkan kualiti pekerja. Oleh itu, kepimpinan Transformasional boleh ditunjukkan pada awal latihan supaya pemimpin ini dapat menggalakkan proses kerja berpasukan yang lebih baik dan menggalakkan kerja ke arah mencapai matlamat pasukan Dionne, Yammarino, Atwater dan Spangler (2004). Dapatan kajian ini selari dengan dapatan kajian oleh Dionne et. al yang mendapati dimensi motivasi inspirasi memberi kesan ke arah peningkatan komitmen dan kualiti serta kemajuan pasukan. Begitu juga dengan dimensi pertimbangan individu dan rangsangan intelektual yang membantu pasukan meningkatkan komunikasi serta pengurusan konflik. Seterusnya, bagi dimensi Karismatik (Sifat), Karismatik (Tingkah laku) dan dimensi Mencetus Motivasi, dapatan menunjukkan ianya mempunyai hubungan rendah yang signifikan terhadap kualiti guru. Ia bertentangan dengan dapatan-dapatan daripada beberapa kajian sebelum ini yang memberi hasil yang jauh berbeza (Bass & Riggio, 2006). Namun begitu, terdapat juga kajian yang menunjukkan hubungan yang sangat lemah seperti yang dihasilkan oleh Jabnoun dan Rasasi (2005). Kemungkinan terhasilnya dapatan seperti ini adalah kerana perbezaan konseptual antara karismatik dan motivasi inspirasi yang kelihatan agak kurang jelas seperti yang dilaporkan oleh Tepper dan Percey (1994) yang menyatakan bahawa kedua-dua unsur ini sebenarnya adalah terkandung dalam satu dimensi sahaja. Begitu juga dalam konteks guru-guru MRSM, kemungkinan ketiga-tiga dimensi ini menghasilkan hubungan rendah yang signifikan disebabkan pengetua MRSM tidak menunjukkan dengan jelas ciri-ciri sebegini dalam kepimpinannya.

Dalam sistem pendidikan, terutamanya di peringkat MRSM, hasil daripada kajian ini mencadangkan bahawa kepimpinan Transformasional merupakan elemen yang sangat penting bagi meningkatkan kualiti guru pada masa sekarang (Bahagian Pendidikan Menengah MARA, 2014). Setiap pengetua perlu memberi penekanan dalam dimensi-dimensi kepimpinan Transformasional yang membantu meningkatkan kualiti guru MRSM khususnya guru generasi 'Y'. Kecemerlangan sesebuah sekolah adalah bergantung kepada keterlibatan semua pihak terutamanya guru-guru dan juga pengetua sekolah (Fullan, 2011). Ini kerana untuk menghasilkan modal insan yang cemerlang dan terbilang, setiap sekolah perlu memberi perhatian kepada pelbagai cabang bergantung pada kelebihan bakat yang dipunyai oleh guru-guru dan juga para pelajar (Muhyidin, 2013). Hal ini selari dengan hasrat dan matlamat kerajaan bagi memberi penekanan kepada amalan kepimpinan Transformasional dalam kalangan pemimpin-pemimpin sekolah bagi merealisasikan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013-2025) melalui gelombang kedua (2016-2020). Maka, semua pengetua MRSM perlu meneliti dan memahami setiap dimensi amalan kepimpinan Transformasional serta diamalkan kepada seluruh warga MRSM supaya dapat mengubah keadaan semasa ke suatu persekitaran kerja yang lebih cemerlang dan khususnya dapat meningkatkan kualiti guru MRSM khususnya guru generasi 'Y'.

## RUMUSAN

Kesimpulannya, kepemimpinan Transformasional amat diperlukan untuk membolehkan semua guru dapat menyumbangkan sesuatu berdasarkan kepada bakat dan posisi masing-masing ke arah meningkatkan kualiti guru. Sehubungan dengan itu, pengetua perlu mengambil kira setiap dimensi dalam kepemimpinan Transformasional sebagai faktor penting dalam kepemimpinan mereka. Ini adalah kerana kelima-lima dimensi kepemimpinan Transformasional tersebut dibuktikan sebagai penyumbang utama kepada kualiti guru dan seterusnya dapat merealisasikan kecemerlangan khususnya kepada bidang pendidikan.

## RUJUKAN

- Abdul Ghani Abdullah. (2005). *Kepimpinan Transformasi Pengetua dan Penggantian Kepimpinan sebagai Penentu Komitmen terhadap Organisasi dan Perlakuan Warga Organisasi Pendidikan.* , 20: 53-68.
- Avolio, B. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organization.* Thousand Oaks: Sage Publications Keller.
- Balthazard, P., Waldman, D., Howell, J. & Atwater, A. (2002). *Modeling performance in teams: The effect of media type, shared leadership, interaction style and cohesion.*
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations.* The Free Press : New York.
- Bass, B. & Yammarino, F. J. ( 1991). Congruence of self and others' leadership ratings of naval officers for understanding successful performance. *Applied Psychology: An International Review, 40,* 437-54.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership.* Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., Avolio, B.J., Jung, D. I. & Berson, V. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology, 88,* 207-218.
- Behrstock, E., & Clifford, M. (2009). *Leading Gen Y Teachers: Emerging Strategies for School Leaders.* Washington, DC: National Comprehensive Center for Teacher Quality.
- Boyne, G. A. (2003). What is public service improvement? *Public Administration, 51* (2), 211-227.
- Broadbent, M. & Kitzis, E. S. (2005). *The new CEO leaders: setting the agenda and delivering results.* Boston: Harvard Business School Publishing.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership.* New York: Harper & Row.
- Colbert E. A. (2008). CEO transformational leadership: The role of goal importance congruence in top management teams. *Academy of Management Journal, 51* (1), 81-96.
- Denhardt, J. V. & Denhardt, R. B. (2003). *The new public service: serving not steering.* New York: Sharpe.

- Dessler, D. (1994). *How to Sort Causes in the Study of Environmental Change and Violent Conflict in Environment, Poverty, Conflict* oleh Nina Gr.Leger & Dan Smith. International Peace Research Institutc, Oslo No.4: 91-112
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E. & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 17 Iss 2 pp. 177 - 193
- Elenkov, D. S. (2002). Effects of leadership on organisational performance in Russian companies. *Journal of Business Research*, 55, 467-480.
- Eyal, O. and Roth, G. (2011). Principals' leadership and teachers' motivation: self-determination theory analysis. *Journal of Educational Administration*, Vol. 49 No. 3, pp. 256-275.
- Fullan M., (2011). *Choosing the Wrong Drivers for Whole System Reform*. Seminar series204. Centre for Strategic Education.
- Geijsel, F., Slegers, P., Leithwood, K. and Jantzi, D. (2003), "Transformational leadership effects on teachers' commitment and effort toward school reform", *Journal of Educational Administration*, Vol. 41 No. 3, pp. 228-256.
- Hancott, D. E. (2005). *The relationship between transformational leadership and organizational performance in large public listed companies in Canada*. Unpublished PhD thesis, Capella University.
- Harris, A. (2005). Distributed leadership. In B Davies (ed). *The essentials of school leadership*. London: Paul Chapman Publishing.
- Hobart, B. (2014). *Understanding generation Y*. PrincetonOne, Skillman : New Jersey.
- Jabnoun. N. & Rasasi, A. J. (2005). Transformational leadership and service quality in UAE hospitals. *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 15 Iss 1 pp. 70 – 81
- John D. Politis. (2002). Transformational and transactional leadership enabling (disabling) knowledge acquisition of self-managed teams: the consequences for performance. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 23 Iss 4 pp. 186 – 197
- Kahai, S. S., Sosik, J. J. & Avolio, B. J. (2000). *Effects of leadership style, anonymity and rewards in an electronic meeting system environment*. Kertas kerja, Center for leadership studies, Binghamton University.
- Kaiser, R. B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *American Psychologist*, 63, 96-110.
- Kantrowitz, B., & Wingert, P. (2000). Teachers wanted. *Newsweek*, 136(14), 36-42.
- Keller, R. T. (1992). Transformational Leadership and The Performance of Research and Development Project Groups. *Journal of Management* , 18(3): 489-501.
- Kersten, D. (2002). Today's generations face new communication gaps. Retrieved March 15, 2015, from <http://www.usatoday.com/money/jobcenter/workplace/communications/2002>
- Khasawneh, S., Omari, A. and Abu-Tineh, A.M. (2012), "The relationship between transformational leadership and organizational commitment: the case for vocational teachers in Jordan", *Educational Management, Administration & Leadership*, Vol. 40 No. 4, pp. 1-15.

- Leithwood, K. and Jantzi, D. (1999), "The relative effects of principal and teacher sources of leadership on student engagement with school", *Educational Administration Quarterly*, Vol. 35 No. 5, pp. 679-706.
- Leithwood, K. and Jantzi, D. (2006), "Transformational school leadership for large-scale reform: effects on students, teachers, and their classroom practices", *School Effectiveness and School Improvement*, Vol. 17 No. 2, pp. 201-227.
- Mariani Md noor. 2002. *Kepimpinan Psikologi dalam organisasi Sekolah: Kesiediaan Psikologi alam Kepimpinan di Sekolah*. dalam Inovasi Dasar Pendidikan: Perspektif Sistem dan organisasi, disunting oleh Sufean Hussin. Kuala Lumpur: Penerbit universiti Malaya.
- Menon M. E. (2013). The relationship between transformational leadership, perceived leader effectiveness and teachers' job satisfaction. *Journal of Educational Administration*, Vol. 52 Iss 4 ms. 509 – 528
- Mohd Shafie Apdal (2013); Perutusan Sambutan Hari Pendidik 2013. Majlis Amanah Rakyat MARA, Kuala Lumpur.
- Muhyiddin Yassin (2013). Ucapan Penggulangan: Perhimpunan Agung UMNO 2013. Dewan Merdeka, Pusat Dagangan Dunia Putra (PWTC).
- Najib Abdul Razak. (2010). "Ucapan Bajet Tahun 2011". Tersedia [online] dalam <http://www.treasury.gov.my/pdf/bajet/ub11.pdf> [dilayari di Langkawi, Malaysia: 10hb April 2014].
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory*. New York: Mc Graw Hill.
- Parise, L. M., & Spillane, J. P. (2010). Teacher learning and instructional change: How formal and on-the-job learning opportunities predict change in elementary school teachers' practice. *The Elementary School Journal*, 110(3), 323-346.
- Politis, J. D. (2002). Transformational and transactional leadership enabling (disabling) knowledge acquisition of selfmanaged teams: the consequences for performance. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 23 Iss 4 pp. 186 – 197
- PrincewaterhouseCoopers (2009). *Malaysia's gen Y unplugged*. Malaysia.
- Raines, C. (2003). *Connecting generations*. Crisp Learning.
- Sarwat, N., Hayat, K., Qureshi, J. A. & Ali, M. (2011). Impact of strategic leadership on organizational performance, in the context of job satisfaction and organizational commitment, evidence form educational institutions of Pakistan. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*. Vol 3, No 4
- Sekaran U (2005). *Research methods for business: A skill-building approach* (4th ed). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Smola, K. W. & Sutton, C. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23,363–382.
- Spence, C. (2011). Crossmodal correspondences: A tutorial review. *Attention, Perception, & Psychophysics*, 73, 971-995.
- Taylor T. Z., Psotka J., Legree P., (2015), "Relationships among applications of tacit knowledge and transformational/transactional leader styles", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 36 Iss 2 pp. 120 - 136

- Tepper, B. J. & Percy, P. M. (1994). Structural validity of the multifactor leadership questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 54 (3), 734-744.
- Teresa Z. Taylor Joseph Psotka Peter Legre., (2015). Relationships among applications of tacit knowledge and transformational/transactional leader styles. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 36 Iss 2 pp. 120 – 136
- Thoonen, E.E.J., Slegers, P.J.C., Oort, J.J., Peetsma, T.T.D. and Geijsel, F.P. (2011), “How to improve teaching practices: the role of teacher motivation, organizational factors, and leadership practices”, *Educational Administration Quarterly*, Vol. 47 No. 3, pp. 496-536.
- Wesch, M. (2008). A Vision of Students Today (& What Teachers Must Do) Britannica Blog;. Retrieved December 31, 2008.
- Yammarino, F. J. & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership and performance. *Management Review*, 73 (6), 44-4

