

Peranan Kepimpinan Transformasional Pengetua dalam Meningkatkan Prestasi Pengajaran Guru Sekolah Menengah di Wajo, Sulawesi Selatan, Indonesia

IKHTISAR: Peranan pemimpin hari ini mentakrifkan satu era baru akauntabiliti dan keperluan untuk memenuhi kepelbagaian kepentingan daripada kakitangan. Kepimpinan pengetua dalam pembelajaran juga merupakan tindakan yang membawa kepada terciptanya kepuasan kerja dan mampu mendorong terjadinya peningkatan pengurusan dalaman sekolah, sehingga membolehkan terselenggaranya proses pengajaran yang optimum. Makalah ini bertujuan untuk mengenal pasti pengaruh kepimpinan transformasional pengetua terhadap prestasi pengajaran guru sekolah menengah di Wajo, Sulawesi Selatan, Indonesia. Kajian ini menggunakan kaedah tinjauan kuantitatif. Seramai 550 orang guru Sekolah Menengah Pertama (SMP) telah dipilih untuk memberikan maklum-balas mereka melalui soal selidik. Keputusan kajian mendapati bahawa kepimpinan transformasional pengetua dan prestasi pengajaran guru sekolah menengah di Wajo berada pada tahap sederhana. Selain itu, kepimpinan transformasional pengetua berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi pengajaran guru sekolah menengah di Wajo, Sulawesi Selatan, Indonesia. Justeru itu, kajian ini menyumbangkan gagasan dan arah tuju kepada pengetua dan pelbagai pihak bahawa bagi meningkatkan prestasi pengajaran guru sekolah menengah, pengetua mesti mengamalkan gaya kepimpinan transformasional.

KATA KUNCI: Kepimpinan transformasional pengetua, prestasi pengajaran, guru sekolah menengah, akauntabiliti, dan proses pengajaran yang optimum.

ABSTRACT: "The Role of Principal's Transformational Leadership in Improving the Teachers' Teaching Performance at Secondary School in Wajo, South Sulawesi, Indonesia". The role of leaders today defines a new era of accountability and the need to meet the diverse interests of employees. The leadership of principals in learning is also an action that led to the creation of job satisfaction and could encourage an increase in the internal management of the school to enable the implementation of the teaching process optimization. This paper aims to identify the impact of transformational leadership of principals with teaching performance of Secondary School teachers in Wajo, South Sulawesi, Indonesia. This study uses quantitative survey approach. Five hundred and fifty of Secondary School teachers were selected to provide their feed-back through questionnaires. The findings indicate that transformational leadership of principals and teaching performance of Secondary School teachers in Wajo at a moderate level. In addition, transformational leadership of principals provide positive and significant impact on teaching performance of Secondary School teachers in Wajo, South Sulawesi, Indonesia. Therefore, this study contributes ideas and direction to principals and various parties that to enhance teaching performance of Secondary School teachers, principals must adopt transformational leadership style.

KEY WORD: Transformational leadership of principals, teaching performance, secondary school teachers, accountability, and teaching process optimization.

PENDAHULUAN

Peranan pemimpin hari ini mentakrifkan satu era baru akauntabiliti dan keperluan untuk memenuhi kepelbagaian kepentingan

daripada kakitangan. Tanggungjawab adalah banyak dan menggambarkan penglibatan semua dalam persekitaran sekolah untuk mewujudkan iklim sekolah, yang merupakan

About the Authors: Muzakkir Muhammad Ihzzah ialah Pelajar Program Doktor di Fakulti Pendidikan UTM (Universiti Teknologi Malaysia), Skudai, Johor, Malaysia; dan Dr. Khadijah binti Daud ialah Pensyarah Kanan di Fakulti Pendidikan UTM, Skudai, Johor, Malaysia. Bagi urusan sebarang akademik, penulis boleh dihubungi dengan alamat emel: muzakkirihzzah@gmail.com dan p-khadijah@utm.my

How to cite this article? Muhammad Ihzzah, Muzakkir & Khadijah binti Daud. (2014). "Peranan Kepimpinan Transformasional Pengetua dalam Meningkatkan Prestasi Pengajaran Guru Sekolah Menengah di Wajo, Sulawesi Selatan, Indonesia" in ATIKAN: Jurnal Kajian Pendidikan, Vol. 4(2) Desember, pp.207-226. Bandung, Indonesia: Minda Masagi Press, FKIP UNSUR Cianjur, and FPOK UPI Bandung, ISSN 2088-1290. Available online also at: <http://atikan-jurnal.com/2014/12/peranan-kepimpinan-transformasional-pengetua/>

Chronicle of the article: Accepted (November 21, 2014); Revised (December 10, 2014); and Published (December 27, 2014).

replikasi kepada persekitaran kerja yang positif. Dalam masyarakat yang sentiasa berubah dan kompleks, dimana ketidakpastian adalah realiti, peranan kepimpinan mencapai satu era baru akauntabiliti, dan menegaskan kaedah tradisional akan digantikan dengan orang yang lebih canggih (Fullan, 2001; Hallinger, 2003; dan Wright, 2004).

Kepimpinan dalam pembelajaran merupakan tindakan yang dilakukan oleh pengetua, dengan maksud untuk mengembangkan persekitaran kerja yang produktif dan memuaskan bagi guru; serta pada akhirnya mampu mengembangkan prestasi kerja guru, keadaan belajar, dan menguruskan persekitaran belajar yang membolehkan pencapaian pelajar meningkat (Eggen & Kauchak, 2004). Secara implisit, ianya mengandungi makna bahawa kepimpinan pengetua dalam pembelajaran merupakan tindakan yang membawa kepada terciptanya kepuasan kerja, yang mampu mendorong berlakunya peningkatan pengurusan dalaman sekolah, sehingga membolehkan terselenggaranya proses pengajaran yang optimum.

Kenyataan di atas menunjukkan bahawa pengetua adalah orang penting yang perlu memainkan peranan dalam menjayakan agenda pendidikan di sesebuah sekolah khususnya, dan pendidikan negara amnya (Collins, 2001). Namun begitu, timbul persoalan apakah gaya kepimpinan seseorang pengetua dalam menjayakan agenda pendidikan dapat meningkatkan prestasi guru-guru di bawah pentadbirannya? Kerjasama kakitangan yang bertanggungjawab amat bergantung kepada interaksi positif antara pengetua dengan kakitangan sekolah (Lanier, 2009). Selain itu, tingkat kepuasan kerja yang tinggi pula boleh meningkatkan pertumbuhan dan kejayaan sesebuah organisasi (Rosser & Townsend, 2006).

Beberapa kajian mendedahkan bahawa pemimpin transformasional sekolah boleh membangunkan visi yang dikongsi untuk sekolah, membina konsensus sekitar keutamaan, memegang harapan yang tinggi, menyediakan nilai sokongan model, dan membina budaya kerjasama dan kepimpinan yang dikongsi bersama. Lebih khusus lagi,

transformasi kepimpinan sekolah mempunyai kesan yang positif terhadap *budaya sekolah* (Barnett, McCormick & Conners, 2004); *prestasi guru dan kepuasan kerja guru* (Bolger, 2001); *amalan guru berubah* (Leithwood et al., 2004); *perancangan dan strategi untuk perubahan* (Leithwood & Jantzi, 2005); *kualiti pedagogi atau pengajaran* (Marks & Printy, 2003); *pembelajaran organisasi* (Silins, Mulford & Zarins, 2002); *guru kolektif keberkesanan* (Ross, 2004); serta *penglibatan pelajar* (Leithwood et al., 2003).

Implikasi untuk perubahan sosial yang positif, termasuk melaksanakan program pembangunan kepimpinan, dapat pula meningkatkan amalan kepimpinan transformasional pengetua (Ergle, 2012). Oleh itu, amalan kepimpinan transformasional pengetua boleh memberi kesan kepada prestasi guru dan pencapaian pelajar (Ergle, 2012; dan Leithwood & Jantzi, 2005).

K.K. Carnes (2007) mencadangkan bahawa peningkatan sokongan memuaskan daripada kepimpinan transformasional berpengaruh signifikan didalam membuat inovasi, perubahan, dan menggalakkan pemikiran kritikal dan analitikal dalam meningkatkan prestasi pengajaran guru. Selain itu, K.K. Carnes (2007) mendedahkan bahawa dimensi kepimpinan transformasional adalah sangat signifikan berkorelasi dengan kepuasan kerja dan prestasi sekolah. Kepuasan kerja adalah bergantung kepada pemimpin-pemimpin yang menyediakan peluang kepada pekerja untuk melaksanakan tugas-tugas dan untuk berbuat demikian dengan kejelasan dan pengiktirafan.

Isu kelemahan kepimpinan pengetua dalam memimpin sekolah bukanlah isu baru dalam kajian kepengetuaan. M. Fullan (2001) mendedahkan bahawa terdapat beberapa kelemahan dalam kepimpinan pengetua yang berupaya mengendalikan pengurusan sekolah untuk berfungsi dengan berkesan. Antara kelemahan utama adalah gaya kepimpinan pengetua yang sentiasa merujuk kepada model birokratik dan menyebabkan mereka kabur tentang peranan mereka sebagai pemimpin yang perlu menjana prestasi guru terhadap sekolah.

Dalam hal ini juga, A.B. Alhadza (2001) dan Syarifuddin (2007) menyuarakan kebimbangan

mereka, kerana terdapat ramai pengetua yang masih menyokong model pengurusan klasik, sebagai model terbaik untuk mengurus sekolah menengah di Sulawesi Selatan, Indonesia. Selain itu, dalam membincangkan isu tentang kelemahan kepimpinan pengetua, Pejabat Pendidikan Daerah Wajo, Negeri Sulawesi Selatan, turut melaporkan bahawa pengetua SMP (Sekolah Menengah Pertama) di Wajo masih mengamalkan komunikasi yang sehalu, kurang berinteraksi dengan guru, tidak melaksanakan autonomi guru, sehingga menyebabkan kepuasan kerja guru rendah. Rendahnya kepuasan kerja guru ini dianggap menjadi punca penurunan tahap prestasi pengajaran guru di sekolah (Disdikab Wajo, 2011).

Mengikut M. Hidayat (2011), punca rendahnya mutu pendidikan di Sulawesi Selatan dipengaruhi oleh beberapa faktor, satu di antaranya adalah faktor prestasi pengajaran guru. Seorang pemerhati pendidikan dari Jepun, bernama Dr. Saito (dalam Hidayat, 2011), menyatakan bahawa masalah utama daripada rendahnya mutu pendidikan di Sulawesi Selatan disebabkan oleh ketiadaan peluang bagi guru untuk belajar. Keadaan ini berimplikasi kepada kewujudan guru di dalam melaksanakan tugas, bermula daripada masalah penguasaan bahan pengajaran yang relatif rendah, rancangan persiapan mengajar yang sembarangan, penanaman konsep yang lemah apabila mengajar, sehingga kepada masalah peperiksaan yang tidak lengkap.

Perkara ini ditambah lagi keadaan guru yang mengalami kesukaran didalam membangunkan pemahaman inkuiri bagi melakukan kajian tindakan atau mengajarkan sesuatu konsep kepada pelajar (Hidayat, 2011). Walau bagaimanapun, terdapat dua masalah utama guru di Indonesia, iaitu: (1) amalan pedagogi dalam bilik darjah masih berpusatkan pada guru; dan (2) penekanan pada belajar menghafal didalam bilik darjah (cf Bjork, 2005; Sriyati ed., 2009; dan Zulfikar, 2009); yang mengakibatkan pembelajaran dalam bilik darjah masih jauh daripada yang diharapkan (Wahyudi & Treagust, 2004).

Oleh itu, kajian ini menyelidik gaya kepimpinan transformasional yang wujud dalam kalangan pengetua sekolah menengah

pada Distrik Wajo, Sulawesi Selatan, Indonesia, di samping pengagihan dan pengawalan kerja yang diberikan kepada guru dan kakitangan lainnya di bawah pimpinan mereka. Secara khusus, kajian ini akan menyelidik bagaimana kewujudan gaya kepimpinan transformasional pengetua yang mempunyai perkaitan dengan perubahan prestasi pengajaran guru. Keutamaan kajian ini menjuruskan kepada menilai, sama ada peramal-peramal kepimpinan transformasional pengetua boleh memberi impak kepada prestasi pengajaran guru pada sekolah menengah di Wajo, Sulawesi Selatan, Indonesia.

KEPIMPINAN TRANSFORMASIONAL PENGETUA

Mengenai Konsep Kepimpinan Transformasional. Terdapat pelbagai nama dan teori tentang kepimpinan (Bass, 1990). Salah satu daripadanya ialah kepimpinan transformasional. Konsep ini mula diperkenalkan oleh J.M. Burns (1978); dan kemudiannya diperkembangkan oleh B.M. Bass (1985). Rentetan dan kronologi idea ini dibicarakan sepintas lalu oleh G. Yukl (2002). Mengikut J.M. Burns, kepimpinan transformasional ialah:

[...] is more potent. The transforming leader recognizes and exploits an existing need or demand of a potential follower. But, beyond that, the transforming leader looks for potentially motives in followers, seeks to satisfy higher needs, and engages the full persons of the follower. The result of transforming leadership is relationship of mutual stimulation and evaluation that convert followers into leaders (Burns, 1978).

Berdasarkan takrifan di atas, kepimpinan ini mengiktiraf keperluan dan kehendak terunggul para pengikutnya, disamping membantu melahirkan pemimpin yang baru. B.M. Bass pula memperincikan lagi takrifannya, sebagai:

Superior leadership performance – transformational leadership – occurs when leader broaden and elevate the interests of their employees, when they stir their employees to look beyond their own self-interest for the good of the group (Bass, 1990).

B.M. Bass (1990) menggambarkan kepimpinan transformasional ini

sebagai memiliki prestasi dan keupayaan membangkitkan kesedaran pengikutnya ke arah merealisasikan kepentingan organisasi, di samping membantu mereka meneroka dan menjangkau lebih dari kepentingan peribadi. J.M. Burns (1978), dalam pengamatannya terhadap kepimpinan, membuat kesimpulan yang menarik apabila menyatakan bahawa pemimpin sekolah merupakan antara contoh kepimpinan transformasional, kerana berupaya membawa perubahan kepada sebahagian besar tingkah-laku guru-guru dan murid-muridnya.

B.M. Bass (1985) menyatakan bahawa “*transformational leaders can play the role of teacher, mentor, coach, reformer, or revolutioner*”. Tentunya tidak keterlaluan jika dikatakan bahawa kepentingan kehadiran kepimpinan transformasional di sekolah memang tidak dapat dikesampingkan kewajarannya. Ciri kepimpinan itu sendiri yang kondusif untuk diaplikasikan di sekolah, dan faktor perubahan yang menuntut kepimpinan sedemikian rupa.

W. Bennis & B. Nanus (1985) telah menjalankan kajian ke atas 90 orang pemimpin yang efektif dalam sektor kerajaan dan juga sektor swasta selama lima tahun. Daripada sejumlah 90 orang itu, 60 orang daripadanya adalah pemimpin korporat; manakala selebihnya terdiri daripada pemimpin sektor awam. Kaedah kajian ialah melalui temuduga tidak berstruktur dan juga melalui pemerhatian. Antara soalan yang diajukan kepada para pemimpin ini ialah tentang kekuatan dan juga kelemahan mereka. Hasil dapatan daripada kajian ini ialah mereka mendapati bahawa majoriti pemimpin berkongsi empat sifat utama, iaitu: (1) mempunyai wawasan; (2) menjelaskan wawasan kepada pengikut; (3) bertindak dan membuat keputusan selaras dengan wawasan; dan (4) tahu kelemahan dan kekuatan diri (Bennis & Nanus, 1985).

M. Tichy & M. Devanna (1986) telah menjalankan kajian khas untuk melihat cara pemimpin organisasi mengubah dan menyusun semula organisasi untuk menyesuaikan dengan perubahan dan persaingan, akibat daripada perkembangan teknologi yang pesat. Kajian dijalankan melalui kaedah menemuduga

pemimpin dan juga ahli-ahli dalam organisasi. Hasilnya mereka mendapati bahawa terdapat tiga proses yang berlaku dalam perubahan dan penyusunan semula organisasi, iaitu: (1) pemimpin memperakukan keperluan untuk melakukan perubahan; (2) membentuk wawasan; dan (3) melaksanakan perubahan berasaskan wawasan (Tichy & Devanna, 1986).

M. Tichy & M. Devanna (1986) juga turut mengenal-pasti enam ciri pemimpin transformasional dalam kajian tersebut, iaitu: (1) Pemimpin melihat diri sebagai agen perubahan; (2) Pemimpin berhati-hati dalam menanggung risiko; (3) Pemimpin percayakan pengikut dan peka kepada keperluan pengikut; (4) Pemimpin dapat menghubungkan nilai-nilai teras dengan tingkah-laku; (5) Pemimpin bersikap fleksibel dan sentiasa belajar melalui pengalaman; serta (6) Pemimpin mempunyai wawasan dan percaya kepada *instinct* atau gerak hati.

Dalam bidang pendidikan pula, K.A. Leithwood (1992) telah mendapati bahawa pemimpin transformasional di sekolah memberikan penekanan untuk mencapai tiga matlamat utama, iaitu: (1) membantu guru membentuk, memperkembang, dan juga mengekalkan budaya kerja profesional dan semangat bekerjasama; (2) memupuk perkembangan profesional guru; dan (3) membantu menyelesaikan masalah secara berkesan.

Kajian oleh K.A. Leithwood (1992); M.S. Poplin (1992); dan R.D. Sagor (1992) juga menunjukkan bahawa terdapat beberapa strategi yang dilaksanakan oleh pemimpin transformasional di sekolah, iaitu: (1) Melawat bilik darjah dan membantu guru-guru dan pelajar-pelajar didalam bilik darjah; (2) Menggalakkan guru-guru untuk melawat ke bilik darjah atau sekolah-sekolah lain, yang mempunyai pencapaian yang baik sebagai panduan; (3) Melibatkan guru-guru dalam merancang matlamat sekolah pada awal tahun; (4) Memberikan tanggungjawab kepada semua guru dan melibatkan mereka dalam tugas-tugas pentadbiran; (5) Menenal pasti dan memperakukan sumbangan guru-guru dan juga pelajar; (6) Menjadi pendengar yang baik dan mengambil berat hal ehwal guru; (7) Mengadakan sesi perkembangan

staf, menggalakkan perkongsian maklumat, pengetahuan, pengalaman, dan juga kepakaran sesama guru; (8) Menyedarkan guru bahawa mereka bertanggungjawab terhadap semua pelajar di sekolah dan bukan hanya terhadap pelajar atau kelas yang diajar sahaja; serta (9) Menggunakan mekanisma birokratik untuk menyokong guru-guru, contohnya membantu mendapatkan sumbangan untuk projek-projek tertentu, mengurangkan kerja-kerja perkeranian guru, dan juga sentiasa memberikan sokongan moral kepada guru-guru.

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

W. Zhu, K.H.C. Irene & D.S. William (2005), dalam kajian mereka, mendapati bahawa kepimpinan transformasional dapat memberi inspirasi dan memotivasikan ahli-ahli dalam organisasinya untuk cemerlang, bukan sahaja dalam organisasi tetapi juga dalam pencapaian individu. Pemimpin-pemimpin transformasional ini didapati mempamerkan sifat-sifat tertentu, antaranya berkecenderungan untuk menjadi pendengar yang baik dan sentiasa memberikan perhatian terhadap keperluan individu untuk maju dalam kerjaya. Selain itu, pemimpin transformasional juga cuba sedaya upaya untuk memuaskan hati para pekerja di bawahnya.

Abdul Ghani Kanesan Abdullah (2005) mendapati kesan kepimpinan transformasional pendidikan dapat dilihat dalam empat bentuk, iaitu kesan terhadap perlakuan pengikut, psikologi, organisasi, dan juga ke atas pencapaian pelajar. Menurutny lagi, pembolehubah yang digunakan untuk mengkaji kesan kepimpinan transformasional ke atas psikologi termasuklah kepuasan kerja (Kanesan Abdullah, 2005).

Hal ini menunjukkan bahawa selain membawa perubahan ke atas organisasi, kepimpinan transformasional juga mampu

membawa satu perubahan atau dimensi baru terhadap persepsi guru-guru berkaitan dengan rasa puas hati mereka terhadap sesuatu kerja yang telah dijalankan. F.C. Lucas & J.W. Valentine (2002) mendapati bahawa pemimpin transformasional memberi impak yang besar terhadap kerjasama dan perpaduan antara guru-guru di sekolah yang dikaji. Selain itu, pemimpin transformasional didapati dapat mempengaruhi budaya sekolah yang dapat meningkatkan kepekaan guru-guru terhadap pencapaian yang bermakna, menyokong guru-guru secara individu, serta dapat meningkatkan komitmen guru-guru terhadap sekolah dan kerjaya (Lucas & Valentine, 2002).

R.N. Kanungo (2001) mendapati bahawa pemimpin transformasional mempamerkan tingkah-laku mendelegasikan tugas melebihi tingkah-laku mengawal guru-guru. Pemimpin transformasional menunjukkan keyakinan yang tinggi terhadap keupayaan guru-guru dan sentiasa memberikan galakan. R.N. Kanungo juga mendapati bahawa keadaan ini dapat meningkatkan kesungguhan sendiri dan kepercayaan guru-guru terhadap diri sendiri untuk mencapai matlamat yang telah ditetapkan (Kanungo, 2001).

Zawawi Jahaya (1999) menyatakan bahawa kepimpinan transformasional umumnya tidak terlalu berpaksikan kepada pengaruh kekuasaan, tetapi lebih kepada pengaruh personalitinya yang menarik, sifat dalaman yang mantap, dan keterampilan semula jadinya yang berasaskan keilmuan dan keintelektualan. Jesteru, peranan guru, khasnya pengetua, bukan hanya untuk "*instruction or transmission of knowledge (ta'alim)*, but also *training of the whole being of the students (tarbiyah)*". Tambah beliau lagi, "*the teacher was not only a mu'allim, a transmitter of knowledge, but also a murabbi, a trainer of souls and personalities*" (Jahaya, 1999).

Kesimpulannya, pemimpin transformasional mempunyai kemampuan yang istimewa untuk memimpin dan membantu organisasi dalam membentuk wawasan dan juga mengubah sikap pekerja ke arah mencapai matlamat dan wawasan organisasi (Tichy & Devanna, 1986; dan Mondy & Premerux, 1993). Selain itu, pemimpin transformasional juga mengambil kira aspek keperluan dalaman

Jadual 1:
Dimensi Pemimpin Transformasi

The Four I's:	Leithwood & Jantzi's Six:
1. Mempengaruhi Idea: pemikiran kharismatik dan tingkah-laku yang menjadi ikutan orang bawahan. 2. Inspirasi Motivasi: kebolehan memotivasi orang lain untuk mencapai sesuatu matlamat. 3. Stimulasi Intelek: menggalakkan pemikiran yang kreatif dan inovatif. 4. Timbangrasa Individu: menyelia dengan memahami kehendak orang bawahan.	1. Membina matlamat dan visi. 2. Menggalakkan stimulasi intelek. 3. Memberi sokongan kepada orang bawahan. 4. Menunjukkan amalan dan nilai-nilai yang profesional. 5. Mengamalkan pencapaian yang melebihi daripada jangkaan. 6. Membina struktur untuk menggalakkan penglibatan dalam membuat keputusan.
Sumber: T.A. Judge & R.F. Piccolo (2004); J.E. Barbuto (2005); dan J.W. Slocum & D. Hellriegel (2007).	Sumber: K. Leithwood & D. Jantzi (2000).

pekerja, mempunyai hubungan baik dengan pekerja, konsisten dalam tindakan, dan mempunyai kredibiliti yang tersendiri sehingga membolehkan pekerja percaya dan yakin untuk berusaha lebih daripada jangkaan (Bass, 1985).

Kepimpinan transformasional di sekolah pula bukan sahaja memberikan penekanan terhadap pencapaian pelajar semata-mata, tetapi juga mengutamakan perkembangan profesional guru-guru dengan mengambil kira kehendak dan keperluan mereka. Maknanya, kepimpinan transformasional menggalakkan penglibatan orang bawahannya atau pengikutnya dalam proses membuat keputusan. Ini merupakan manifestasi ciri kepimpinannya yang sentiasa bersifat inspirasional, di samping *individualized consideration* yang mendalam.

Bagi seorang pemimpin, visi pendidikan yang baik mempunyai unsur yang boleh membangkitkan kesedaran dan semangat dalam diri orang lain, serta mencetuskan komitmen mereka untuk menerima visi tersebut sebagai matlamat bersama (Nik Pa, 2003). Selepas sesuatu visi sekolah dibangunkan, dikomunikasikan, dan seterusnya dilestarikan, maka guru, termasuk pengetua yang mengetuainya, mestilah mengamalkan prinsip-prinsip kepimpinan transformasional agar visi dapat diterjemah dan direalisasi (Jahaya, 1999).

Mengenai Dimensi Kepimpinan Transformasional. Menurut J.M. Burns (1978); B.M. Bass (1985); T.A. Judge & R.F. Piccolo (2004); dan J.W. Slocum & D. Hellriegel (2007), pemimpin transformasional dibahagikan kepada empat dimensi. Namun begitu, berdasarkan K.A. Leithwood (1992) dan

K. Leithwood & D. Jantzi (2000), dimensi pemimpin transformasional dibahagikan kepada enam bahagian. Terdapat pendapat yang berbeza, mungkin disebabkan setiap dimensi dapat dihuraikan dengan lebih terperinci dan mungkin juga dapat dijelaskan supaya lebih mudah untuk difahami oleh pengkaji-pengkaji yang lain. Setiap dimensi bagi pemimpin transformasional diterangkan berdasarkan jadual 1.

Namun begitu, berdasarkan kebanyakan kefahaman pengkaji merujuk kepada empat dimensi pemimpin transformasional (*the Four Common I's*). Empat dimensi ini diterima sebagai panduan untuk memahami lebih mendalam mengenai pemimpin transformasional (Stone, Russell & Patterson, 2003). Pemimpin transformasional akan menggabungkan keempat-empat dimensi ini bagi menggalakkan orang bawahan untuk melakukan usaha bersama-sama dalam mencapai sesuatu yang di luar jangkaan organisasi. Melalui setiap dimensi tersebut, orang bawahan akan diterapkan dengan sifat-sifat positif, seperti berkongsi idea, sedia memberi tunjuk-ajar, kemahiran berfikir, dan sebagainya.

Pertama, Mempengaruhi Idea. Dimensi mempengaruhi idea melibatkan sumbangan idea oleh setiap orang bawahan dalam bentuk kumpulan. Dimensi ini dapat dilihat apabila pemimpin transformasional memainkan peranan untuk berkongsi matlamatnya dengan orang bawahan, melalui cara yang positif, untuk mereka turut mengamalkan sikap yang sama dengan pemimpin transformasional (Tickle, Brownlee & Nailon, 2005). Melalui dimensi ini, pemimpin transformasional akan

mewujudkan kesedaran mengenai matlamat organisasi yang perlu dipenuhi dan, pada masa yang sama, membantu orang bawahan bagaimana untuk mencapai matlamat tersebut. Pemimpin akan mendelegasikan tugas untuk menggalakkan pembelajaran melalui pengalaman, menyelia dan memberi tunjuk-ajar, dan juga melayan setiap orang bawahan sebagai individu (Bass, 1990).

Dimensi mempengaruhi idea akan membina keyakinan dan kepercayaan kepada orang bawahan untuk menjadi pemimpin mereka sebagai contoh teladan dalam melaksanakan kerja mereka (Bono, & Judge, 2004). Pemimpin transformasional mengamalkan dimensi ini dengan menggalakkan orang bawahan untuk mencontohi corak kerjanya dengan cara positif, supaya orang bawahan melaksanakan kerja di tahap yang terbaik tanpa paksaan di dalam diri mereka. Dimensi ini dikaitkan dengan ciri-ciri pemimpin karismatik, dimana pemimpin dan orang bawahan dianggap memainkan peranan yang sama penting dalam melaksanakan sesuatu kerja (Kelly, 2003). Hasil kerja yang sempurna memerlukan usahasama yang baik antara pemimpin dan orang bawahan dalam mencapai ke tahap pencapaian terbaik.

Kedua, Inspirasi Motivasi. Dimensi inspirasi motivasi berperanan, dimana pemimpin memotivasikan orang bawahan dengan memberikan gambaran tentang kejayaan yang perlu dicapai di masa akan datang, dengan memberikan tugas yang mencabar bagi mereka menuju ke tahap pencapaian yang tinggi. Pemimpin transformasional menggalakkan orang bawahan menjadi sebahagian daripada keseluruhan budaya dalam organisasi dan juga persekitaran kerja itu sendiri (Kelly, 2003). Orang bawahan juga diberikan gambaran tentang halatuju masa depan organisasi, supaya mereka menyedari kepentingan sumbangan hasil kerja mereka dalam membina reputasi organisasi di masa akan datang.

Pemimpin akan memotivasi orang bawahan melalui amalan komunikasi yang jelas, memberi gambaran masa depan organisasi, dan menginspirasi mereka sebaik mungkin untuk meningkatkan tahap diri mereka melebihi norma yang sedia ada (Tickle, Brownlee & Nailon, 2005). Pemimpin akan menunjukkan semangat bekerja dan

berkeyakinan mencapai kejayaan untuk memotivasi orang bawahan. Orang bawahan akan diterapkan dengan semangat dan kesungguhan untuk melaksanakan tugas mereka. Di dalam dimensi ini, orang bawahan didapati bersemangat, berkeyakinan, dan bekerjasama dalam kerja mereka (Avolio, Bass & Jung, 1999).

Ketiga, Stimulasi Intelek. Dimensi stimulasi intelek pula memberikan penekanan dalam mewujudkan kesedaran mengenai masalah yang dihadapi dan bagaimana cara masalah tersebut diselesaikan (Bono & Judge, 2004). Melalui dimensi ini, pemimpin menggalakkan orang bawahan untuk berfikir dengan lebih kreatif dan bijak, terutamanya dalam menangani masalah mereka. Cara orang bawahan berfikir dititikberatkan bagi memastikan mereka mampu menghadapi masalah dan cabaran didalam kerja dengan cara yang berkesan.

Pemimpin transformasional akan menimbulkan tanda tanya mengenai tanggapan serta kepercayaan orang bawahan dengan menggalakkan berfikir yang kreatif dan inovatif. Masalah yang sedia ada juga perlu diselesaikan menggunakan pendekatan yang terbaru (Barbuto, 2005). Segala masalah yang timbul perlu diselesaikan dengan cara yang terbaik, dengan penyeliaan daripada pemimpin. Melalui dimensi ini, orang bawahan akan diberikan tugas yang mencabar dan menarik bagi menggalakkan mereka menyelesaikan masalah dengan cara yang tersendiri (Pounder, 2001).

Pemimpin juga akan memberi peluang kepada orang bawahan untuk menyumbangkan idea serta mengkritik perkara yang dianggap betul bagi pihak mereka. Orang bawahan akan diterapkan dengan sifat tegas dalam membuat keputusan, hasil daripada cara mereka berfikir didalam menyiapkan kerja mereka. Pendapat orang bawahan akan didengari oleh pemimpin bagi kepentingan bersama dalam mencapai hasil kerja yang terbaik. Pemimpin transformasional meletakkan kepercayaan dan rasa hormat terhadap orang bawahan dengan bersifat bertimbang rasa kepada mereka yang telah melakukan kesalahan, kerana pemimpin menganggap ianya adalah proses

pembelajaran untuk mereka (Tickle, Brownlee & Nailon, 2005).

Keempat, Timbangrasa Individu.

Timbangrasa individu adalah dimensi yang menunjukkan pemimpin transformasional akan menganggap bahawa setiap individu adalah berbeza pendapat, kehendak, dan kemampuan didalam melaksanakan kerja mereka. Orang bawahan akan diberi peluang menyuarakan kehendak mereka, agar mereka dapat melaksanakan tugas dengan usaha yang sepenuhnya. Setiap individu perlu dilayan dengan cara berbeza, berdasarkan kebolehan dan pengetahuan masing-masing (Shin & Zhou, 2003). Pemimpin perlu memahami setiap orang bawahan agar keperluan mereka dalam kerja dipenuhi, dan seterusnya timbul rasa dihargai dalam diri mereka. Pemimpin transformasional akan membangun orang bawahan dengan menganggap mereka adalah individu yang berbeza kehendaknya (Harland *et al.*, 2005).

Oleh yang demikian, setiap individu orang bawahan dilayan secara individual dan dianggap sebagai penyumbang didalam sesuatu kejayaan di tempat kerja. Pemimpin akan menyelia dengan memberikan maklumbalas yang berterusan dan menghubungkan matlamat organisasi dengan kehendak orang bawahan. Timbangrasa individu dapat dilihat apabila pemimpin mengambilkira kehendak orang bawahan dan pembangun sendiri yang diperlukan mereka (Hinkin & Tracey, 1999). Kehendak orang bawahan dari sudut individu diberikan perhatian dan mereka dianggap sebagai penyumbang yang penting di tempat kerja (Coad & Berry, 1998).

PRESTASI PENGAJARAN GURU

Dalam buku *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, “prestasi” diertikan sebagai: (1) sesuatu yang dicapai; (2) prestasi yang ditunjukkan; dan (3) kemampuan kerja (Depdikbud RI, 1995). Istilah prestasi guru berasal dari kata *job performance/ actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Jadi, menurut bahasa, prestasi adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kumpulan orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan kuasa dan tanggungjawab masing-masing dalam upaya mencapai matlamat

organisasi berkenaan secara legal, tidak melanggar undang-undang, dan sesuai dengan moral mahupun etika. Prestasi juga boleh diertikan sebagai pencapaian yang nampak sebagai bentuk kejayaan kerja pada diri seseorang. Kejayaan prestasi juga ditentukan dengan pekerjaan serta kemampuan seseorang dalam bidang tersebut. Kejayaan kerja berkaitan dengan kepuasan kerja seseorang (Mangkunegara, 2000).

Mengikut A.A. Mangkunegara & A. Prabu (2001) pula, prestasi adalah hasil kerja secara kualiti dan kuantiti yang dicapai oleh seorang kakitangan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nombor 35 Tahun 2010 mengenai panduan teknis pelaksanaan jabatan fungsional guru dan angka kreditnya dikatakan bahawa prestasi pengajaran guru adalah hasil daripada penilaian proses dan kerja yang dicapai guru dalam melaksanakan tugas mereka (Kemdiknas RI, 2010).

Prestasi bukan bererti banyaknya kejuaraan yang diperolehi guru, tetapi suatu kejayaan yang salah satunya nampak daripada suatu proses pengajaran dan pembelajaran. Untuk mencapai prestasi maksimum, guru harus berusaha membangunkan seluruh kompetensi yang dimilikinya dan juga memanfaatkan serta ciptakan situasi yang ada di persekitaran sekolah sesuai dengan peraturan yang berlaku. Kemudian, A.A.A.P. Mangkunegara (2000) mendefinisikan prestasi kerja sebagai hasil kerja secara kualiti dan kuantiti yang dicapai oleh seorang kakitangan di dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan seseorang untuk melaksanakan tugasnya yang baik, untuk mendapatkan hasil yang memuaskan, serta guna tercapainya tujuan sebuah organisasi atau kelompok dalam suatu unit kerja. Jadi, prestasi pekerja merupakan hasil kerja, dimana para guru mencapai keperluan-keperluan pekerjaan (Simamora, 1995).

Prestasi guru adalah hasil kemampuan penyelenggaraan pengajaran, dan/atau apa yang dilakukan seorang guru melalui: (1) perancangan dan pengorganisasian pengajaran; (2) terampil dalam memberikan

soalan dan penjelasan; (3) merangsang peserta didik belajar lebih banyak melalui aktiviti-aktiviti dan sumber-sumber yang inovatif; (4) menunjukkan penguasaan dan rasa bersemangat terhadap topik yang diajar; (5) mencipta suasana belajar yang kondusif bagi aktiviti belajar; (6) membuat nota secara benar dan teliti tentang keadaan peserta didik; (7) mempunyai hubungan baik dengan peserta didik secara menyeluruh; serta (8) berinisiatif dan mempertahankan secara gigih pengurusan dan disiplin sekolah secara umum mahupun disiplin dalam kelas (cf Simamora, 1995; dan Mangkunegara, 2000).

Sedangkan kemampuan profesional adalah: (1) pengakuan dan penerimaan tanggung jawab sekolah di luar bilik darjah; (2) menjalin hubungan kerjasama dengan rakan-rakan sekerja, pentadbir, dan personel lain yang non-profesional; (3) menjalin hubungan baik dengan masyarakat; (4) mempunyai pandangan akan pertumbuhan jawatan; (5) mencurahkan secara wajar perkhidmatan-perkhidmatan khas yang ada; (6) memahami pola-pola pertumbuhan dan tingkah-laku para pelajar pada peringkat perkembangan yang pelbagai dan mengatasi secara baik setiap situasi yang muncul; serta (7) mempunyai etika perilaku (cf Simamora, 1995; dan Mangkunegara, 2000).

Demikian pula kemampuan personal adalah: (1) mempunyai keadaan kesihatan yang baik; (2) memiliki rasa humor; (3) mempunyai kemampuan berbicara; (4) berpakaian kemas dan sopan; serta (5) selalu tepat waktu dalam menjalankan kewajipan (cf Simamora, 1995; dan Mangkunegara, 2000). Oleh itu, untuk menganalisis prestasi guru dapat dilakukan dengan menganalisis ciri-ciri perilaku prestasi yang diperlihatkannya.

Ciri-ciri tersebut antara lain: (1) pelaksanaan tugas yang sesuai dengan harapan organisasi; (2) menggunakan peralatan yang sedia ada; (3) mempunyai semangat tinggi; (4) mempunyai hubungan kerjasama yang baik dengan atasan dan sejawat; serta (5) dapat mengatasi masalah yang berkaitan dengan tugas rutin yang dilaksanakan setiap hari (cf Simamora, 1995; dan Mangkunegara, 2000). Dari huraian tersebut dapat disimpulkan bahawa yang dimaksudkan “prestasi guru” adalah hasil kerja

guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai ahli organisasi dalam usaha mencapai matlamat sekolah.

K.T. Aritonang (2005) menyatakan bahawa berhubung-kait dengan prestasi guru di dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari, guru perlu mempunyai tiga kebolehan asas supaya prestasi boleh tercapai, seperti berikut: (1) Keupayaan peribadi, meliputi hal-hal yang bersifat fizikal seperti rupa, suara, mata atau pandangan, kesihatan, pakaian, dan pendengaran, dan perkara yang bersifat psikologi seperti humor, ramah, intelek, sabar, sopan, rajin, kreatif, kepercayaan diri, optimis, kritis, objektif, dan rasional; (2) Keupayaan sosial antara lain bersifat terbuka, disiplin, mempunyai dedikasi, tanggungjawab, suka menolong, bersifat membangun, tertib, bersifat adil, pemaaf, jujur, demokratik, dan cinta anak didik; serta (3) Keupayaan profesional meliputi sepuluh kemampuan profesional guru, iaitu: menguasai bidang kajian dalam kurikulum sekolah dan menguasai bahan pendalaman/aplikasi bidang kajian, mengurus program pengajaran dan pembelajaran, mengurus kelas, menggunakan media dan sumber, menguasai asas-asas kependidikan, mengurus interaksi pengajaran dan pembelajaran, menilai prestasi pelajar untuk kepentingan pendidikan, mengenal fungsi dan program bimbingan kaunseling, mengenal dan menjalankan pentadbiran sekolah, serta memahami prinsip dan menafsirkan hasil-hasil penyelidikan pendidikan guna keperluan mengajar.

Prestasi pula, menurut R.M. Steers & L.W. Porter (1983), adalah suatu peringkat pada saat seseorang berjaya menyelesaikan tugas-tugas tertentu. W.K. Hoy & C.G. Miskell (2005) menyatakan bahawa prestasi guru merupakan suatu kemampuan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang sesuai dengan sikap, pengetahuan, dan kemahiran serta motivasi. L. Nadler (1987) mengatakan bahawa guru adalah ahli organisasi sekolah yang tugas utamanya adalah mengajar. Oleh itu, prestasi yang harus ditunjukkan oleh seseorang guru adalah berkaitan dengan pekerjaan utamanya, iaitu mengajar.

I.K. Davies (1987) mendedahkan bahawa seseorang mempunyai empat fungsi am

yang merupakan ciri pekerja seorang guru, seperti berikut: (1) *Merencanakan*, iaitu pekerjaan seorang guru didalam menyusun tujuan pengajaran; (2) *Mengorganisasikan*, iaitu pekerjaan seorang guru bagi mengatur dan menghubungkan punca-punca belajar sehingganya boleh mewujudkan tujuan pengajaran dengan cara yang paling berkesan dan hemat kos; (3) *Memimpin*, iaitu pekerjaan seorang guru untuk memotivasikan, menyokong, dan menstimulasikan pelajar, sehingga mereka boleh mewujudkan tujuan pembelajaran sedia ada; serta (4) *Menyelia*, iaitu pekerjaan seorang guru bagi menentukan apakah fungsinya dalam mengorganisasikan dan memimpin di atas telah berjaya dalam mewujudkan tujuan yang telah dirumuskan.

Selari dengan pendapat I.K. Davies (1987) di atas, di dalam Permendiknas RI (Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia), Nombor 35 Tahun 2010, ditegaskan bahawa prestasi guru dalam mengajar merangkumi: (1) Merancang pembelajaran dan pengajaran; (2) Melaksanakan pengajaran yang berkualiti; (3) Menilai hasil pengajaran serta melaksanakan penambahbaikan dan pengkayaan; serta (4) Melaksanakan pembangunan keprofesian berterusan sesuai dengan keperluannya (Kemdiknas RI, 2010). Oleh itu, dalam kajian ini penyelidik menggunakan ke empat konstruk di atas sebagai pembolehubah prestasi kerja guru.

Pertama, Merancang pembelajaran dan pengajaran. Sebelum melaksanakan aktiviti pembelajaran, seorang guru dituntut membuat perancangan pembelajaran. Fungsi perancangan pembelajaran ialah untuk memudahkan guru dalam melaksanakan tugas seterusnya, sehingga aktiviti pengajaran dan pembelajaran akan benar-benar terskenario dengan baik dan berkesan. Dalam amalan pengajaran di sekolah, terdapat beberapa bentuk persiapan pengajaran, iaitu: (1) Analisis bahan pelajaran; (2) Program tahunan/program semester; (3) Silibus/unit pelajaran; (4) Rancangan pengajaran; dan (5) Program penambahbaikan dan pengkayaan. Dalam membuat lima rancangan tersebut selalunya guru disokong oleh pengetua juga rakan-rakan dalam MGMP (Mesyuarat Guru Mata Pelajaran). Organisasi guru seperti ini selalunya

bersesuaian dengan keperluan masing-masing sekolah.

Kedua, Melaksanakan pengajaran yang berkualiti. Setelah guru membuat rancangan pengajaran, maka tugas guru selanjutnya adalah melaksanakan pengajaran yang merupakan salah satu aktiviti di sekolah. Guru harus menunjukkan penampilan terbaik di hadapan para pelajarnya. Penjelasananya mudah difahami, penguasaan keilmuannya benar, menguasai kaedah, dan seni pengendalian pelajar. Seorang guru juga harus boleh menjadi rakan belajar yang baik bagi para pelajarnya, sehingga pelajar merasa senang dan termotivasi belajar bersamanya. Menurut Sukadi (2001), tugas guru adalah mengoptimumkan bakat dan minat kemampuan para pelajar. Justeru itu, diperlukan seni didaktik. Guru juga mesti celik dalam menggunakan teknologi pengajaran, sehingga menarik bagi para pelajar.

Ketiga, Menilai hasil pengajaran serta melaksanakan penambahbaikan dan pengkayaan. Langkah guru seterusnya adalah menilai hasil pengajaran. Segala sesuatu yang telah dirancang mesti dinilai, sehingga rakan guru boleh mengenal-pasti bahawa rancangan telah bersesuaian dengan realisasi serta tujuan yang hendak dicapai, dan apakah pelajar telah dapat mencapai standard kompetensi yang ditetapkan. Selain itu, guru juga boleh mengetahui apakah kaedah pengajarannya telah tepat sasaran (cf Sukadi, 2001; Suryosubroto, 2002; dan Kemdiknas RI, 2010).

Dalam menjalankan aktiviti peperiksaan, seorang guru harus memperhatikan tujuan pengajaran yang telah ditetapkan. Selain itu, guru juga harus memperhatikan soalan peperiksaan yang digunakan. Soalan yang telah dibuat hendaklah boleh mengukur kemampuan pelajar. S.B. Suryo (1997) mengatakan bahawa guru harus mempunyai keupayaan untuk menilai, yang merangkumi: (1) melaksanakan peperiksaan; (2) menguruskan hasil peperiksaan; (3) melaporkan hasil peperiksaan dan kajian; serta (4) melaksanakan program remedial/pembaikan pengajaran.

Keempat, Melaksanakan pembangunan keprofesian berterusan sesuai dengan keperluannya. Mengikut Peraturan MENPAN (Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara)

dan Reformasi Birokrasi RI (Republik Indonesia) Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jawatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya, yang dimaksudkan “pembangunan profesional berterusan” adalah pembangunan kompetensi guru yang dilaksanakan sesuai dengan keperluan, berperingkat, dan berterusan untuk meningkatkan profesionalnya. Guru pertama hingga guru utama wajib melaksanakan aktiviti pembangunan profesional berterusan, iaitu pembangunan diri, penerbitan karya saintifik, dan/atau pembangunan kerja inovatif (dalam Kemdiknas RI, 2010).

Jenis aktiviti untuk pembangunan profesional berterusan, seperti berikut: (1) Pembangunan diri dalam bengkel dan aktiviti kolektif guru; (2) Penerbitan karya saintifik, sama ada penerbitan hasil penyelidikan saintifik atau gagasan inovatif pada bidang pendidikan formal, penerbitan buku teks pelajaran, buku pengkayaan, dan garis panduan guru; (3) Kerja inovatif, sama ada menemukan teknologi tepat-guna, mencipta kerja seni, membuat atau mengubah-suai alat bantu mengajar, mahupun mengikuti perkembangan penyusunan standard, garis panduan, soalan, dan seumpamanya (Kemdiknas RI, 2010).

KAJIAN LEPAS DAN KAEDAH PENYELIDIKAN

Mengenai Kepimpinan Transformasional dan Prestasi Pengajaran Guru. Kepimpinan transformasional banyak memberi kesan yang positif kepada para sub-ordinat. Kesan yang positif ini membuktikan kepada kita bahawa gaya kepimpinan harus dipraktikkan oleh semua pemimpin. Antara kesan positif kepimpinan transformasional ke atas para sub-ordinat, sebagaimana yang dinyatakan oleh P.M. Podsakoff, S.B. MacKenzie & W.H. Bommer (1996), adalah mereka mempunyai kepercayaan yang tinggi terhadap pemimpin yang memimpin mereka. P.M. Podsakoff, S.B. MacKenzie & W.H. Bommer (1996) pula telah mengenal-pasti salah satu daripada kesan positif gaya kepimpinan, ialah bahawa sub-ordinat akan mempunyai kepercayaan yang tinggi serta menghormati pemimpinnya. Apabila seseorang itu mempunyai kepercayaan terhadap pemimpinnya, mereka akan bermotivasi untuk melakukan sebarang pekerjaan lebih daripada apa yang sepatutnya

dilakukan. Contohnya, mereka sanggup melakukan kerja lebih masa dan melakukan kerja-kerja di luar deskripsi kerja mereka.

Kajian yang dilakukan oleh B. Ergle (2012) menunjukkan bahawa amalan transformasional mengakibatkan kejayaan akademik pelajar dan dikaitkan dengan keberkesanan pemimpin. Cadangan menekankan keperluan untuk membentangkan pengalaman pembelajaran profesional dan program latihan untuk semua pemimpin sekolah. Implikasi untuk perubahan sosial yang positif, termasuk melaksanakan program pembangunan kepimpinan, adalah meningkatkan amalan kepimpinan transformasional pemimpin sekolah. Oleh itu, amalan kepimpinan transformasional pengetua boleh memberi kesan kepada prestasi guru dan pencapaian pelajar.

Satu kajian ke atas 118 pengetua sekolah menengah di Oregon telah dijalankan oleh J.L. Breaker (2009), untuk memeriksa hubungan kepimpinan transformasional kepada prestasi kepimpinan pengetua sekolah menengah. Dapatan kajian menunjukkan bahawa kepimpinan transformasional mempunyai hubungan yang signifikan kepada 10 kawasan prestasi kepimpinan. Selain itu, kajian ini pula menunjukkan bahawa jantina, umur, dan pengalaman bertahun-tahun tidak mempunyai kesan yang besar ke atas kepimpinan transformasional dan tiada interaksi yang ketara berlaku antara jantina, umur, dan tahun pengalaman (Breaker, 2009).

Projek penyelidikan daripada R.L. Shumate (2011) meneroka hubungan antara gaya kepimpinan pengetua (transformasional dan/atau transaksional), keberkesanan guru, dan pencapaian pelajar. Terdapat 24 pengetua dan 327 orang guru sebagai responden dalam kajian ini. Dapatan kajian menunjukkan bahawa gaya kepimpinan pengetua (transformasional dan/atau transaksional) mempunyai hubungan yang signifikan dengan keberkesanan guru dan pencapaian pelajar (Shumate, 2011).

Kajian M.R. Keys (2010) pula melihat hubungan antara tingkah-laku kepimpinan transformasional pengetua sekolah menengah dengan pembangunan komuniti pembelajaran di sekolah menengah di kawasan luar bandar Mississippi. Dapatan kajian ini mendedahkan hubungan linear yang

positif dan signifikan antara tingkah-laku kepimpinan transformasional dengan komuniti pembelajaran di sekolah menengah di kawasan luar bandar. Selain itu, hubungan yang sederhana antara komuniti pembelajaran dan pencapaian akademik pelajar juga diperhatikan (Keys, 2010).

Temuan lain dari kajian ini adalah konsep harmoni kepimpinan transformasional dan komuniti pembelajaran yang menawarkan pendekatan berkesan untuk membina dan mengekalkan budaya dan iklim sekolah yang positif dalam meningkatkan pembelajaran pelajar dan prestasi guru (Keys, 2010). Sekolah-sekolah di seluruh negeri dan negara, sama ada di Malaysia mahupun di Indonesia, serta program kepimpinan dan pentadbiran pendidikan, mungkin dapat menggunakan data yang diperolehi daripada kajian ini untuk meningkatkan kualiti kepimpinan sekolah, kualiti pengajaran dan prestasi guru, meningkatkan pembelajaran pelajar dan pencapaian akademik, dan, akhirnya, kualiti pendidikan yang ditawarkan di sekolah dan daerah masing-masing.

Memandangkan tanggungjawab utama untuk pencapaian pelajar yang lebih baik, beberapa penyelidik cuba untuk mengenal-pasti tingkah-laku kepimpinan yang mempunyai kesan signifikan terhadap prestasi guru dan pencapaian pelajar (Houchard, 2005; Johnson, 2006; Starcher, 2006; Ahuja, 2007; Young, 2007; Bartlett, 2008; dan Ergle, 2012). P.M. Podsakoff, S.B. MacKenzie & W.H. Bommer (1996) juga mendapati bahawa kesan daripada kepimpinan seperti ini akan membolehkan seseorang sub-ordinat mendapat kepuasan kerja yang tinggi di bawah tunjuk ajar pemimpin transformasional. Apabila kerja-kerja yang dilakukan oleh seseorang sub-ordinat itu mendapat pujian daripada pemimpinnya, maka beliau akan bermotivasi untuk mempertingkatkan kualiti kerjanya dan sekaligus mendapat kepuasan kerja yang tinggi.

Mengenai Kaedah Penyelidikan. Kajian ini menggunakan kaedah tinjauan kuantitatif bagi mendapatkan gambaran yang berkaitan dengan kepimpinan transformasional dengan prestasi pengajaran guru. Sumber data kajian ini adalah soal-selidik kepimpinan

transformasional, yang disesuaikan dari skala MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*). Soal-selidik ini adalah semakan dari MLQ-Form 5 yang telah diperolehi daripada B.M. Bass (1985).

Soal-selidik ini mengandungi 34 item berdasarkan empat sub-konstruk, iaitu: Mempengaruhi Idea, Merangsang Intelek, Bertimbang Rasa secara Individu, dan Inspirasi Motivasi. Soal-selidik yang digunakan telah diubah-suai daripada B.M. Bass (1985); J.M.L. Poon (1995); Khalid Ashari (1997); dan Jazmi bin Md Isa (2009). Tiada sebarang penambahan dilakukan ke atas 34 item tersebut.

Di samping itu, kajian ini juga menggunakan soal-selidik prestasi pengajaran guru yang mengandungi 10 item daripada aspek-aspek merancang P&P (Pengajaran dan Pembelajaran), melaksanakan P&P, menilai, dan pembangunan profesion. Soal-selidik prestasi pengajaran guru diperolehi daripada Syarifuddin (2007) dan diubah-suai sendiri oleh penyelidik.

Seramai 550 orang guru Sekolah Menengah Pertama (SMP) di daerah Wajo, Sulawesi Selatan, Indonesia telah dipilih secara rawak mudah untuk memberikan maklum-balas mereka melalui soal-selidik. Data soal-selidik telah dianalisa dengan menggunakan analisis deskriptif dan inferensi menerusi perisian SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

DAPATAN KAJIAN

Mengenai Kepimpinan Transformasional Pengetua. Bahagian ini membincangkan analisis data deskriptif dan analisis temubual kajian merujuk kepada huraian pembolehubah gaya kepimpinan transformasional pengetua yang dominan. Ia menunjukkan min dan sisihan piawai bagi menghuraikan tahap setiap pembolehubah dan analisis kutipan data untuk temubual. Dapatan daripada analisis statistik deskriptif dan analisis temubual mengenai gaya kepimpinan transformasional pengetua SMP (Sekolah Menengah Pertama) yang dominan di Wajo, Provinsi Sulawesi Selatan, Indonesia, seperti nampak dalam jadual 2.

Berdasarkan pada jadual 2, kepimpinan transformasional pengetua aspek “Mempengaruhi Idea” daripada guru SMP (Sekolah Menengah Pertama) di Wajo, Provinsi

Jadual 2:

Statistik Deskriptif Kepimpinan Transformasional Pengetua yang Dominan

Indikator	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Mempengaruhi Idea	3.38	0.48	Sederhana
Bertimbangrasa Individu	3.54	0.47	Tinggi
Stimulasi Intelek	3.43	0.47	Sederhana
Inspirasi Motivasi	3.29	0.41	Sederhana
Kepimpinan Transformasional	3.41	0.39	Sederhana

Jadual 3:

Statistik Deskriptif Prestasi Pengajaran Guru

Indikator	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Merancang P&P (Pengajaran dan Pembelajaran)	3.30	0.58	Sederhana
Melaksanakan P&P (Pengajaran dan Pembelajaran)	3.43	0.46	Sederhana
Menilai	3.43	0.59	Sederhana
Pembangunan Profesion	3.43	0.56	Sederhana
Prestasi Pengajaran Guru	3.40	0.36	Sederhana

Sulawesi Selatan, Indonesia mempunyai nilai sebesar min = 3.38 dan sisihan piawai = 0.48; dan ini menunjukkan bahawa kepimpinan transformasional pengetua aspek “Mempengaruhi Idea” daripada guru SMP berada pada tahap sederhana.

Kepimpinan transformasional pengetua aspek “Bertimbangrasa Individu” daripada guru SMP di Wajo, Provinsi Sulawesi Selatan, Indonesia mempunyai nilai sebesar min = 3.54 dan sisihan piawai = 0.47; dan ini menunjukkan bahawa kepimpinan transformasional pengetua aspek “Bertimbangrasa Individu” daripada guru SMP berada pada tahap tinggi.

Kepimpinan transformasional pengetua aspek “Stimulasi Intelek” daripada guru SMP di Wajo, Provinsi Sulawesi Selatan, Indonesia mempunyai nilai sebesar min = 3.43 dan sisihan piawai = 0.47; dan ini menunjukkan bahawa kepimpinan transformasional pengetua aspek “Stimulasi Intelek” daripada guru SMP berada pada tahap sederhana.

Kepimpinan transformasional pengetua aspek “Inspirasi Motivasi” daripada guru SMP di Wajo, Provinsi Sulawesi Selatan, Indonesia mempunyai nilai sebesar min = 3.29 dan sisihan piawai = 0.41; dan ini menunjukkan bahawa kepimpinan transformasional pengetua aspek “Inspirasi Motivasi” daripada guru SMP berada pada tahap sederhana.

Secara keseluruhannya, tahap kepimpinan transformasional pengetua SMP di Wajo,

Provinsi Sulawesi Selatan, Indonesia mempunyai nilai min sebesar = 3.41 dan sisihan piawai sebesar = 0.39; dan menunjukkan bahawa kepimpinan transformasional pengetua SMP berada pada tahap sederhana.

Mengenai Elemen Prestasi Pengajaran Guru.

Bahagian ini membincangkan analisis data deskriptif dan analisis temubual kajian merujuk kepada huraian pembolehubah prestasi pengajaran guru. Ia menunjukkan min dan sisihan piawai bagi menghuraikan tahap setiap pembolehubah dan analisis kutipan data untuk temubual. Dapatan daripada analisis statistik deskriptif dan analisis temubual mengenai prestasi pengajaran guru SMP (Sekolah Menengah Pertama) di Wajo, Provinsi Sulawesi Selatan, Indonesia, adalah seperti dalam jadual 3.

Berdasarkan pada jadual 3, prestasi pengajaran guru aspek “Merancang P&P (Pengajaran dan Pembelajaran)” daripada guru SMP (Sekolah Menengah Pertama) di Wajo, Provinsi Sulawesi Selatan, Indonesia mempunyai nilai sebesar min = 3.30 dan sisihan piawai = 0.58; dan ini menunjukkan bahawa prestasi pengajaran guru aspek “Merancang P&P (Pengajaran dan Pembelajaran)” daripada guru SMP berada pada tahap sederhana.

Prestasi pengajaran guru aspek “Melaksanakan P&P (Pengajaran dan Pembelajaran)” daripada guru SMP di Wajo, Provinsi Sulawesi Selatan, Indonesia

Jadual 4:
Hasil Ujian Korelasi Kepimpinan Transformasional Pengetua dengan Prestasi Pengajaran Guru SMP
(Sekolah Menengah Pertama) di Wajo, Sulawesi Selatan, Indonesia

Tahap	Statistik	Merancangkan P&P	Melaksanakan P&P	Menilai	Pembangunan Profesion	Prestasi Pengajaran Guru
Mempengaruhi Idea	r Pearson	.637**	.409**	.381**	.225**	.624**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	550	550	550	550	550
Bertimbangrasa Individu	r Pearson	.443**	.705**	.518**	.265**	.711**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	550	550	550	550	550
Stimulasi Intelek	r Pearson	.369**	.397**	.645**	.232**	.623**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	550	550	550	550	550
Inspirasi Motivasi	r Pearson	.370**	.373**	.467**	.458**	.632**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	550	550	550	550	550
Kepimpinan Transformasional Pengetua	r Pearson	.545**	.563**	.598**	.343**	.770**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	550	550	550	550	550

**Korelasi adalah signifikan pada aras keertian 0.01 ujian dua hujung.

mempunyai nilai sebesar min = 3.43 dan sisihan piawai = 0.46; dan ini menunjukkan bahawa prestasi pengajaran guru aspek “Melaksanakan P&P (Pengajaran dan Pembelajaran)” daripada guru SMP berada pada tahap sederhana.

Prestasi pengajaran guru aspek “Menilai” daripada guru SMP di Wajo, Provinsi Sulawesi Selatan, Indonesia mempunyai markah sebesar min = 3.43 dan sisihan piawai = 0.59; dan ini menunjukkan bahawa prestasi pengajaran guru aspek “Menilai” daripada guru SMP berada pada tahap sederhana.

Prestasi pengajaran guru aspek “Pembangunan Profesion” daripada guru SMP di Wajo, Provinsi Sulawesi Selatan, Indonesia mempunyai nilai sebesar min = 3.43 dan sisihan piawai = 0.56; dan ini menunjukkan bahawa prestasi pengajaran guru aspek “Pembangunan Profesion” daripada guru SMP berada pada tahap sederhana.

Secara keseluruhannya, tahap prestasi pengajaran guru SMP di Wajo, Provinsi Sulawesi Selatan, Indonesia mempunyai markah min sebesar = 3.40 dan sisihan piawai sebesar = 0.36; dan ini menunjukkan bahawa prestasi pengajaran guru SMP berada pada tahap sederhana.

Mengenai Hubungan antara Gaya Kepimpinan Transformasional Pengetua dengan

Prestasi Pengajaran Guru. Analisis seterusnya menunjukkan kekuatan hubungan setiap pembolehubah kepimpinan transformasional pengetua dengan prestasi pengajaran guru. Manakala menjawab hipotesis nol (H_0) dalam kajian ini, ia menunjukkan saiz pekali korelasi (r) dan aras signifikan ($sig.$) bagi setiap pembolehubah. Jadual 4 menunjukkan keputusan ujian berkenaan.

Jadual 4 menunjukkan hubungan kepimpinan transformasional pengetua bagi aspek “Mempengaruhi Idea” dengan “Merancangkan P&P (Pengajaran dan Pembelajaran)” adalah terdapat hubungan yang positif dan signifikan dengan nilai sebesar $r = 0.637$, $sig. p < 0.000$; dan ini menunjukkan bahawa kekuatan perhubungan adalah sangat kuat. Aspek “Mempengaruhi Idea” dengan “Melaksanakan P&P” adalah terdapat hubungan positif dan signifikan sebesar $r = 0.409$, $sig. P < 0.000$; dan ini menunjukkan bahawa kekuatan perhubungan adalah kuat. Aspek “Mempengaruhi Idea” dengan “Menilai” adalah terdapat hubungan positif dan signifikan sebesar $r = 0.381$, $sig. P < 0.000$; dan ini menunjukkan bahawa kekuatan perhubungan adalah kuat. Aspek “Mempengaruhi Idea” dengan “Pembangunan Profesion” adalah terdapat hubungan positif

dan signifikan sebesar $r = 0.225$, sig. $P < 0.000$; dan ini menunjukkan bahwa kekuatan perhubungan adalah sederhana.

Jadual 4 pula menunjukkan hubungan kepimpinan transformasional pengetua bagi aspek “Bertimbangrasa Individu” dengan “Merancang P&P” adalah terdapat hubungan yang positif dan signifikan dengan nilai sebesar $r = 0.443$, sig. $p < 0.000$; dan ini menunjukkan bahwa kekuatan perhubungan adalah kuat. Aspek “Bertimbangrasa Individu” dengan “Melaksanakan P&P” adalah terdapat hubungan positif dan signifikan sebesar $r = 0.705$, sig. $P < 0.000$; dan ini menunjukkan bahwa kekuatan perhubungan adalah sangat kuat. Aspek “Bertimbangrasa Individu” dengan “Menilai” adalah terdapat hubungan positif dan signifikan sebesar $r = 0.518$, sig. $P < 0.000$; dan ini menunjukkan bahwa kekuatan perhubungan adalah kuat. Aspek “Bertimbangrasa Individu” dengan “Pembangunan Profesion” adalah terdapat hubungan positif dan signifikan sebesar $r = 0.265$, sig. $P < 0.000$; dan ini menunjukkan bahwa kekuatan perhubungan adalah sederhana.

Jadual 4 menunjukkan hubungan kepimpinan transformasional pengetua bagi aspek “Stimulasi Intelek” dengan “Merancang P&P” adalah terdapat hubungan yang positif dan signifikan dengan nilai sebesar $r = 0.369$, sig. $p < 0.000$; dan ini menunjukkan bahwa kekuatan perhubungan adalah kuat. Aspek “Stimulasi Intelek” dengan “Melaksanakan P&P” adalah terdapat hubungan positif dan signifikan sebesar $r = 0.397$, sig. $P < 0.000$; dan ini menunjukkan bahwa kekuatan perhubungan adalah kuat. Aspek “Stimulasi Intelek” dengan “Menilai” adalah terdapat hubungan positif dan signifikan sebesar $r = 0.645$, sig. $P < 0.000$; dan ini menunjukkan bahwa kekuatan perhubungan adalah sangat kuat. Aspek “Stimulasi Intelek” dengan “Pembangunan Profesion” adalah terdapat hubungan positif dan signifikan sebesar $r = 0.232$, sig. $P < 0.000$; dan ini menunjukkan bahwa kekuatan perhubungan adalah sederhana.

Jadual 4 pula menunjukkan hubungan kepimpinan transformasional pengetua bagi aspek “Inspirasi Motivasi” dengan

“Merancang P&P” adalah terdapat hubungan yang positif dan signifikan dengan nilai sebesar $r = 0.370$, sig. $p < 0.000$; dan ini menunjukkan bahwa kekuatan perhubungan adalah kuat. Aspek “Inspirasi Motivasi” dengan “Melaksanakan P&P” adalah terdapat hubungan positif dan signifikan sebesar $r = 0.373$, sig. $P < 0.000$; dan ini menunjukkan bahwa kekuatan perhubungan adalah kuat. Aspek “Inspirasi Motivasi” dengan “Menilai” adalah terdapat hubungan positif dan signifikan sebesar $r = 0.467$, sig. $P < 0.000$; dan ini menunjukkan bahwa kekuatan perhubungan adalah kuat. Aspek “Inspirasi Motivasi” dengan “Pembangunan Profesion” adalah terdapat hubungan positif dan signifikan sebesar $r = 0.458$, sig. $P < 0.000$; dan ini menunjukkan bahwa kekuatan perhubungan adalah kuat.

Secara keseluruhannya, hubungan daripada kepimpinan transformasional pengetua dengan prestasi pengajaran guru SMP (Sekolah Menengah Pertama) di Wajo, Sulawesi Selatan, Indonesia adalah positif dan signifikan dengan markah sebesar $r = 0.770$, sig. $P < 0.000$; dan ini menunjukkan bahwa kekuatan perhubungan adalah sangat kuat. Dapatan kajian menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan di antara kepimpinan transformasional pengetua dan prestasi pengajaran guru SMP di Wajo, Sulawesi Selatan, Indonesia. Ini bermakna bahawa hipotesis nol, iaitu “ H_0 : tidak terdapat hubungan yang signifikan diantara kepimpinan transformasional pengetua dengan prestasi pengajaran guru SMP di Wajo” adalah ditolak.

Mengenai Faktor Gaya Kepimpinan Transformasional Pengetua yang Boleh Meramal Prestasi Pengajaran Guru. Keputusan analisis data kajian menggunakan program SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) merujuk kepada huraian tentang ramalan kepimpinan transformasional pengetua yang menyumbang kepada prestasi pengajaran guru SMP (Sekolah Menengah Pertama) di Wajo, Provinsi Sulawesi Selatan, Indonesia. Manakala menjawab hipotesis nol (H_0) dalam kajian ini, ia menunjukkan beberapa nilai yang dikehendaki dalam ujian regresi pelbagai. Keputusan ujian regresi dapat dilihat pada jadual 5.

Jadual 5:

Rumusan Model Faktor Gaya Kepimpinan Transformasional Pengetua yang Boleh Meramal Prestasi Pengajaran Guru

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.777 ^a	.604	.601	.23080

a. Predictors: (Constant), Inspirasi Motivasi, Mempengaruhi Idea, Stimulasi Intelek, Bertimbangrasi Individu.

Jadual 6:

ANOVA^b untuk Pembolehubah Bersandar Prestasi Pengajaran Guru

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	44.264	4	11.066	207.746	.000 ^a
Residual	29.031	545	.053		
Total	73.295	549			

a. Predictors: (Constant), Inspirasi Motivasi, Mempengaruhi Idea, Stimulasi Intelek, Bertimbangrasi Individu.

b. Pembolehubah Bersandar: Prestasi Pengajaran Guru.

Jadual 7:

Ramalan Kepimpinan Transformasional Pengetua yang Menyumbang kepada Prestasi Pengajaran Guru SMP (Sekolah Menengah Pertama) di Wajo, Provinsi Sulawesi Selatan, Indonesia

Model	Pekali Tak Standard		Pekali Standard	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.905	.089	--	10.206	.000
Mempengaruhi Idea	.121	.029	.158	4.135	.000
Bertimbangrasi Individu	.296	.030	.385	9.779	.000
Stimulasi Intelek	.132	.030	.171	4.461	.000
Inspirasi Motivasi	.178	.035	.198	5.146	.000

Terdapat hubungan korelasi linear yang tinggi (0.777) antara peramal faktor kepimpinan transformasional pengetua dengan prestasi pengajaran guru pada SMP (Sekolah Menengah Pertama) di Wajo, Sulawesi Selatan, Indonesia. Terdapat 60.4 peratus daripada sebarang perubahan pada tahap prestasi pengajaran guru boleh diterangkan oleh peramal-peramal daripada kepimpinan transformasional pengetua, iaitu Inspirasi Motivasi, Mempengaruhi Idea, Stimulasi Intelek, Bertimbangrasi Individu.

Berdasarkan ujian F, pada jadual 6, boleh dibuat kesimpulan bahawa nilai R Square adalah signifikan pada aras keertian 0.05. Oleh itu, peramal pembolehubah kepimpinan transformasional, iaitu Inspirasi Motivasi, Mempengaruhi Idea, Stimulasi Intelek, dan Bertimbangrasi Individu, secara bersama-sama berpengaruh terhadap pembolehubah prestasi pengajaran guru.

Pada jadual 7, kesemua pekali yang diperoleh ialah positif (Beta = +0.158, +0.385,

+0.171, dan +0.198). Ini bermaksud bahawa kesan pembolehubah peramal-peramal kepimpinan transformasional pengetua terhadap pemboleh ubah prestasi pengajaran guru adalah secara langsung. Ini juga menunjukkan bahawa semakin tinggi tahap kepimpinan transformasional pengetua, maka semakin tinggilah tingkat prestasi pengajaran guru. Selain itu, pembolehubah kepimpinan transformasional pengetua mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi pengajaran guru (Sig. 0.000). Oleh yang demikian, dapat dirumuskan bahawa keempat-empat peramal kepimpinan transformasional pengetua memberi kesan atau mempengaruhi prestasi pengajaran guru SMP (Sekolah Menengah Pertama) di Wajo, Sulawesi Selatan, Indonesia.

Dapatan kajian menunjukkan bahawa terdapat faktor kepimpinan transformasi pengetua yang boleh meramal kepada prestasi pengajaran guru SMP (Sekolah Menengah Pertama) di Wajo, Provinsi Sulawesi Selatan,

Indonesia. Ini bermakna bahawa hipotesis nol, iaitu " H_0 : tidak terdapat faktor kepemimpinan transformasi pengetua yang boleh meramal kepada prestasi pengajaran guru SMP" ditolak.

KESIMPULAN

Berdasarkan dapatan kajian diperolehi bahawa kepemimpinan transformasional pengetua dan prestasi pengajaran guru SMP (Sekolah Menengah Pertama) di Wajo, Sulawesi Selatan, Indonesia berada pada tahap sederhana. Analisis mendapati bahawa kepemimpinan transformasional pengetua mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi pengajaran guru SMP di Wajo, Sulawesi Selatan, Indonesia, dengan markah hubungan sebesar $r = 0.770$, sig. $p < 0.000$, kekuatan perhubungan adalah sangat kuat. Ini bermakna bahawa hipotesis nol, iaitu H_0 : "tidak terdapat hubungan yang signifikan diantara kepemimpinan transformasional pengetua dengan prestasi pengajaran guru SMP di Wajo" adalah ditolak.

Kesemua pekali yang diperoleh ialah positif, yang bermaksud bahawa kesan pemboleh ubah peramal-peramal kepemimpinan transformasional pengetua terhadap pemboleh ubah prestasi pengajaran guru adalah secara langsung. Semakin tinggi tahap kepemimpinan transformasional pengetua, maka semakin tinggilah tingkat prestasi pengajaran guru. Faktor kepemimpinan transformasi pengetua yang paling meramal kepada prestasi pengajaran guru, secara berturutan, iaitu: (1) Bertimbangrasa Individu, $Beta = +0.385$; (2) Inspirasi Motivasi, $Beta = +0.198$; (3) Stimulasi Intelek, $Beta = +0.171$; dan (4) Mempengaruhi Idea, $Beta = +0.158$.

Selain itu, keempat-empat peramal kepemimpinan transformasional pengetua memberi kesan atau mempengaruhi prestasi pengajaran guru SMP di Wajo, Sulawesi Selatan, Indonesia. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa terdapat faktor kepemimpinan transformasional pengetua yang boleh meramal kepada prestasi pengajaran guru SMP di Wajo, Sulawesi Selatan, Indonesia. Ini bermakna hipotesis nol, iaitu H_0 : "tidak terdapat faktor kepemimpinan transformasi pengetua yang boleh meramal kepada prestasi pengajaran guru SMP di Wajo" ditolak.

Akhir sekali, kajian ini menyumbangkan gagasan dan arah tuju kepada pengetua dan pelbagai pihak bahawa untuk meningkatkan prestasi pengajaran guru sekolah menengah, pengetua mesti mengamalkan gaya kepemimpinan transformasional.

Bibliografi

- Ahuja, R. (2007). "Towards an Understanding of Excellence in Urban Pedagogy: A Portrait of a High School" dalam *The Qualitative Report*, 12(1).
- Alhadza, A.B. (2001). "Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah: Survei terhadap Kepala SLTP (Sekolah Lanjutan Tingkatan Pertama) di Provinsi Sulawesi Selatan". *Disertasi Doktor Tidak Diterbitkan*. Jakarta: UNJ [Universitas Negeri Jakarta].
- Aritonang, K.T. (2005). "Kompensasi Kerja, Disiplin Kerja, dan Kinerja Guru SMP (Sekolah Menengah Pertama) Kristen BPK (Badan Pendidikan Kristen) Penabur Jakarta" dalam *Jurnal Pendidikan Penabur*, No.4, Th.IV, ms.1-16.
- Ashari, Khalid. (1997). "Hubungan Gaya Kepimpinan dan Gaya Kepemimpinan Transformasi Pengetua dengan Kepuasan dan Motivasi". *Thesis Doktorat Tidak Diterbitkan*. Pulau Pinang: Fakulti Pendidikan USM [Universiti Sains Malaysia].
- Avolio, B.J., B.M. Bass & D. Jung. (1999). "Re-Examining the Components of Transactional and Transformational Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire" dalam *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.72, ms.41-62.
- Barbuto, J.E. (2005). "Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents" dalam *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol.11(4), ms.26-40.
- Barnett, K., J. McCormick & R. Connors. (2004). "Transformational Leadership in Schools: Panacea, Placebo or Problem?" dalam *Journal of Educational Administration*, 39(1), ms.24-46.
- Bartlett, J. (2008). "Principal Leadership Practices: A Correlation Study of Specific Instructional Leadership Practices and Student Achievement on the Tennessee Gateway Tests" dalam *Dissertation Abstracts International*, 69(02).
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1990). "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision" dalam *Organizational Dynamics*, Vol.18(3), ms.19-31.
- Bennis, W. & B. Nanus. (1985). *Leaders the Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row Publishers, Inc.
- Bjork, C. (2005). *Indonesian Education: Teachers, Schools, and Central Bureaucracy*. New York and London: Routledge.

- Bolger, R. (2001). "The Influence of Leadership Style on Teacher Job Satisfaction" dalam *Educational Administration Quarterly*, 37(5), ms.662-683.
- Bono, J.E. & T.A. Judge. (2004). "Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis" dalam *Journal of Applied Psychology*, 89(5), ms.901-910.
- Breaker, J.L. (2009). "Transformational Leadership and the Leadership Performance of Oregon Secondary School Principals". *Unpublished Ph.D. Dissertation*. Seattle, USA [United States of America]: Seattle University.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carnes, K.K. (2007). "Credentials for Change: A Descriptive Analysis of Teacher Perceptions of Transformational Leadership and Job Satisfaction in the Secondary School Setting". *Unpublished Ph.D. Dissertation*. Minneapolis-Minnesota, USA: Capella University.
- Coad, A.F. & A.J. Berry. (1998). "Transformational Leadership and Learning Organization" dalam *Journal Leadership and Organizational Development*, Vol.19(3), ms.64-72.
- Collins, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't*. New York: HarperBusiness.
- Davies, I.K. (1987). *Pengelolaan Belajar*. Jakarta: PT Rajawali Pers, Terjemahan.
- Depdikbud RI [Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia]. (1995). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Depdikbud RI dan PN Balai Pustaka.
- Disdikab [Dinas Pendidikan Kabupaten] Wajo. (2011). *Rencana dan Strategi Dinas Pendidikan Kabupaten Wajo Tahun 2011*. Sengkang: Dinas Pendidikan Kabupaten Wajo.
- Eggen & Kauchak. (2004). *Educational Psychology*. USA: Pearson Prentice Hall.
- Ergle, B. (2012). "Transformational Leadership Behaviors in Elementary School Principals". *Unpublished Ph.D. Dissertation*. Walden: Walden University.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hallinger, P. (2003). "Leading Educational Change: Reflections on the Practice of Instructional and Transformational Leadership" dalam *Cambridge Journal of Education*, 33(3), ms.329-351.
- Harland, L. et al. (2005). "Leadership Behavior and Subordinate Resilience" dalam *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol.11(2), ms.2-15.
- Hidayat, M. (2011). *Masalah Mutu Pendidikan di Era Otonomi Daerah*. Makassar: LPMP [Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan] Sulawesi Selatan.
- Hinkin, T.R. & J.B. Tracey. (1999). "The Relevance of Charisma for Transformational Leadership in Stable Organizations" dalam *Journal of Organizational Change Management*, Vol.12(2), ms.105-119.
- Houchard, M.A. (2005). "Principal Leadership, Teacher Morale, and Student Achievement in Seven Schools in Mitchell County, North Carolina" dalam *Dissertation Abstracts International*, 66(10), UMI No.3195375.
- Hoy, W.K. & C.G. Miskell. (2005). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. New York: Mc Graw-Hill, Inc., 7th edition.
- Jahaya, Zawawi. (1999). "Kepemimpinan Transformasional dan Kegemilangan Sekolah" dalam *Jurnal Pengurusan dan Kepemimpinan*. Kuala Lumpur: Penerbitan Institut Aminuddin Baki dan Kementerian Pendidikan Malaysia, ms.79-97.
- Johnson, D.M. (2006). "Instructional Leadership and Academic Performance in Tennessee High Schools" dalam *Dissertation Abstracts International*, 68(02).
- Judge, T.A. & R.F. Piccolo. (2004). "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity" dalam *Journal of Applied Psychology*, Vol.89, ms.49-64.
- Kanesan Abdullah, Abdul Ghani. (2005). "Kesan Amalan Pengupayaan dalam Pengajaran dan Pembelajaran terhadap Pertambahan Beban dan Persekitaran Kerja Guru" dalam *Educational Management and Leadership Journal: Institut Aminuddin Baki, Ministry of Education*, Vol.15(1), ms.19-30.
- Kanungo, R.N. (2001). "Ethical Values of Transactional and Transformational Leaders" dalam *Canadian Journal of Administrative Science*, [Issue of December].
- Kelly, M.L. (2003). "Academic Advisers as Transformational Leaders" dalam *The Mentor*.
- Kemdiknas RI [Kementerian Pendidikan Nasional Republik Indonesia]. (2010). *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2010 tentang Panduan Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya*. Jakarta: Kemdiknas RI.
- Keys, M.R. (2010). "The Relationship between Transformational Leadership Behaviors of Middle School Principals, the Development of Learning Communities, and Student Achievement in Rural Middle Schools in the Mississippi Delta". *Unpublished Ph.D. Dissertation*. Mississippi Delta: Union University.
- Lanier, K.S. (2009). "Principal Instructional Leadership: How Does it Influence an Elementary Science Program Amidst Contradictory Messages of Reform and Change". *Unpublished Ph.D. Dissertation*. Florida: Florida State University School of Teacher Education.
- Leithwood, K.A. (1992). "The Move towards Transformational Leadership" dalam *Educational Leadership*, Vol.49(5), February, ms.8-12.
- Leithwood, K. et al. (2003). "Leadership Program Effects on Student Learning: The Case of the Greater New Orleans School Leadership Center" dalam *Journal of School Leadership*, 13(6), ms.707-738.
- Leithwood, K. et al. (2004). "Strategic Leadership for Large-Scale Reform: The Case of England's National Literacy and Numeracy Strategies" dalam *Journal of School Leadership and Management*, 24(1), ms.57-80.
- Leithwood, K. & D. Jantzi. (2000). "The Effects of Transformational Leadership on Organizational Conditions and Student Engagement with School" dalam *Journal of Educational Administration*, 38(2), p.112.

- Leithwood, K. & D. Jantzi. (2005). "A Review of Transformational Leadership Research in Schools, 1996-2005" dalam *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), ms.177-199.
- Lucas, F.C. & J.W. Valentine. (2002). "Transformational Leadership: Principals, Leadership Teams, and School Culture". Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association in New Orleans, Los Angeles USA [United States of America] on April 1-5.
- Mangkunegara, A.A.A.P. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Rosda Karya.
- Mangkunegara, A.A. & A. Prabu. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Marks, H. & S. Printy. (2003). "Principal Leadership and School Performance: An Integration of Transformation and Instructional Leadership" dalam *Educational Administration Quarterly*, 39(3), ms.370-397.
- Md Isa, Jazmi bin. (2009). "Gaya Kepemimpinan Pengetua dan Kepuasan Kerja Guru: Kajian Perbandingan antara SMKA dengan SMK". *Disertasi Doktor Tidak Diterbitkan*. Sintok, Kedah: College of Business UUM [Universiti Utara Malaysia].
- Mondy, R.W. & Premerux. (1993). *Human Resource Management*. Boston: Allyn and Bacon.
- Nadler, L. (1987). *Designing Training Programs: The Critical Events Model*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Nik Pa, N.A. (2003). *Pendidikan Matematik di Malaysia dalam Abad ke-21: Cabaran dan Harapan*. Kuala Lumpur: AND Multi Works.
- Podsakoff, P.M., S.B. MacKenzie & W.H. Bommer. (1996). "Transformational Leader Behaviours and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviours" dalam *Journal of Management*, Vol.22, ms.259-298.
- Poon, J.M.L. (1995). "Effect of Perceived Transformational Leadership Behavior of Followers Satisfaction and Motivation: Survey Results of Malaysian Managers" dalam *Journal of Malaysian Management Review*, pp.42-49.
- Poplin, M.S. (1992). "The Leaders New Role: Looking to the Growth of Teachers" dalam *Educational Leadership*, Vol.49(5), ms.10-11.
- Pounder, J.S. (2001). "New Leadership and University Organizational Effectiveness: Exploring the Relationship" dalam *Journal Leadership and Organizational Development*, Vol.22(6), ms.81-90.
- Ross, J. (2004). "Effects on Early Literacy Achievement of Running Records Assessment: Results of a Controlled Experiment". Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association.
- Rosser, V.J. & B.K. Townsend. (2006). "Determining Public 2-Year College Faculty's Intent to Leave: An Empirical Model" dalam *Journal of Higher Education*, Vol.77(1), ms.124-147.
- Sagor, R.D. (1992). "Three Principals Who Make a Difference" dalam *Educational Leadership*, Vol.49(5), ms.13-18.
- Shin, S.J. & J. Zhou. (2003). "Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea" dalam *Journal Academy of Management*, Vol.20(3), ms.703-714.
- Shumate, R.L. (2011). "Transformational Versus Transactional Leadership: Which Perceived Leadership Style Has the Stronger Relationship between Teacher Efficacy and Student Achievement?" *Unpublished Ph.D. Dissertation*. Trevecca: Trevecca Nazarene University.
- Silins, H., B. Mulford & S. Zarins. (2002). "Organizational Learning and School Change" dalam *Educational Administration Quarterly*, 38(5), ms.613-642.
- Simamora, H. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit STIE YKPN [Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi, Yayasan Karya Pembangunan Negara].
- Slocum, J.W. & D. Hellriegel. (2007). *Fundamentals of Organizational Behavior*. USA [United States of America]: Thomson South Western.
- Sriyati, S. [ed]. (2009). *Analisis Buku National Science Educational Standards (Bab III, IV, dan V)*. Bandung: Program Pendidikan IPA [Ilmu Pengetahuan Alam], Sekolah Pascasarjana UPI [Universitas Pendidikan Indonesia].
- Starcher, S.L. (2006). "The Relationship between Leadership Practices and Student Achievement" dalam *Dissertation Abstracts International*, 67(11).
- Steers, R.M. & L.W. Porter. (1983). *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Stone, A.G., R.F. Russell & K. Patterson. (2003). "Transformasional Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus" dalam *Servant Leadership Roundtable*, [Issue of October].
- Sukadi. (2001). *Guru Powerfull: Guru Masa Depan*. Bandung: Penerbit Kholbu.
- Suryo, S.B. (1997). *Proses Belajar-Mengajar di Sekolah*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Suryosubroto, B. (2002). *Proses Belajar-Mengajar di Sekolah*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Syarifuddin. (2007). "Hubungan antara Strategi Manajemen Konflik Organisasi oleh Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, Insentif Guru, dan Motivasi Berprestasi Guru dengan Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Sulawesi Selatan". *Disertasi Doktor Tidak Diterbitkan*. Kota Malang, Jawa Timur, Indonesia: UM [Universitas Negeri Malang].
- Tickle, E.L., J. Brownlee & D. Nailon. (2005). "Personal Epistemological Beliefs and Transformational Leadership Behaviors" dalam *Journal of Management Development*, 24, ms.706-720.
- Tichy, M. & M. Devanna. (1986). *The Transformational Leader*. New York: John Wiley.
- Wahyudi & D.F. Treagust. (2004). "An Investigation of Science Teaching Practices in Indonesian Rural Secondary Schools" dalam *Research in Science Education*, Vol.34(4), ms.455-474.
- Wilson, K. (1982). "An Effective School Principal" dalam *Educational Leadership*, Vol.39(5), ms.357-361.
- Wright, R. (2004). *A Short History of Progress*. Toronto, ON: House of Anansi Press.

- Young, D.E. (2007). "Effective Leadership Characteristics for Student Performance as Perceived by High Performing Texas High School Principals: A Delphi Study" dalam *Dissertation Abstracts International*, 68(06).
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle, New Jersey: Prentice Hall, 5th edition.
- Zhu, W., K.H.C. Irene & D.S. William. (2005). "CEO Transformational Leadership and Organizational Outcomes: The Mediating Role of Human-Capital-Enhancing Human Resource Management" dalam *The Leadership Quartely*, Vol.16, ms.39-52.
- Zulfikar, T. (2009). "The Making of Indonesian Education: An Overview on Empowering Indonesian Teachers" dalam *Journal of Indonesian Social Sciences and Humanities*, Vol.2, ms.13-39.