

**KEPIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM
MEMBANGUNKAN SEKOLAH SEBAGAI
ORGANISASI PEMBELAJARAN
YANG CEMERLANG**

CHEONG YOKE LING

**PERPUSTAKAAN
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH**

**DISERTASI INI DIKEMUKAKAN UNTUK
MEMENUHI SYARAT MEMPEROLEHI
IJAZAH SARJANA PENDIDIKAN**

**SEKOLAH PENDIDIKAN DAN
PEMBANGUNAN SOSIAL
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH
2009**

**KEPIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM
MEMBANGUNKAN SEKOLAH SEBAGAI ORGANISASI
PEMBELAJARAN YANG CEMERLANG**

CHEONG YOKE LING



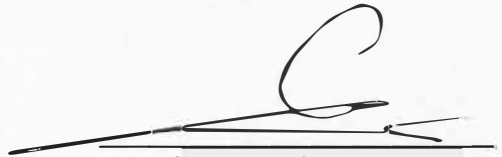
UMS
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

**SEKOLAH PENDIDIKAN DAN
PEMBANGUNAN SOSIAL
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH
2009**

PENGAKUAN

Karya ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan, ringkasan dan rujukan yang tiap-tiap satunya telah saya jelaskan sumbernya.

5 Julai 2009



Cheong Yoke Ling
PT20068466



UMS
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

**TAJUK : KEPIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM
MEMBANGUNKAN SEKOLAH SEBAGAI
ORGANISASI PEMBELAJARAN YANG CEMERLANG**

IJAZAH : SARJANA PENDIDIKAN

TARIKH VIVA : 4 JULAI 2009

**1. PENYELIA
DR. LAY YOON FAH**



DISAHKAN OLEH

UMS

UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

PENGHARGAAN

Usaha untuk menghasilkan disertasi ini tidak mungkin tercapai tanpa sumbangan banyak pihak. Terlebih dahulu saya ingin merakamkan setinggi-tinggi dan jutaan terima kasih kepada Dr. Lay Yoon Fah, selaku penyelia tesis saya yang telah banyak memberi nasihat dan membimbing saya dalam penulisan tesis ini. Saya juga ingin merakamkan jutaan terima kasih kepada guru besar-guru besar dan guru-guru yang terlibat dalam kajian ini. Tidak lupa juga ucapan ribuan terima kasih kepada rakan-rakan seperjuangan yang telah banyak memberi kerjasama dan galakan sepanjang pengajian saya di Universiti Malaysia Sabah. Akhir sekali, saya ingin mengucapkan terima kasih kepada suami dan anak-anak saya yang tersayang atas kasih sayang, dorongan dan sokongan moral yang mereka curahkan selama ini.

UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk meneroka manifestasi amalan kepimpinan transformasional guru besar dalam memainkan peranan untuk membangunkan sekolah sebagai organisasi pembelajaran di tiga buah sekolah rendah jenis kebangsaan Cina di Daerah Kota Kinabalu. Kajian kuantitatif ini meneroka hubungan antara amalan kepimpinan transformasional guru besar dengan pembangunan sekolah sebagai organisasi pembelajaran serta pengaruhnya. Dua instrumen tinjauan telah digunakan untuk mengumpul data bagi kajian ini; pertama, *Multi Factor Leadership Questinaire* (MLQ) yang diadaptasi dari Boss and Avolio (1992), dan kedua, *Dimensions of The Learning Organization Questionnaire* (DLOQ) yang direka oleh Watkins dan Marsick (1999). Dapatan kajian rintis menunjukkan pekali kebolehpercayaan alpha Cronbach masing-masing ialah 0.98 dan 0.91. Seramai 204 orang guru telah dipilih sebagai responden untuk kajian ini. Kesemua borang soal selidik yang lengkap telah dipulangkan dan didapati amat berguna serta boleh dikemukakan untuk analisis statistik dengan menggunakan perisian "*Statistical Package for Social Science*" (SPSS), versi 16.0. Persepsi guru-guru terhadap guru besar mereka menunjukkan tahap amalan kepimpinan transformasional yang tinggi. Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa ciri-ciri sekolah sebagai organisasi pembelajaran adalah kuat. Keputusan ujian korelasi Pearson menunjukkan tiga dimensi kepimpinan transformasional mempunyai hubungan positif yang sederhana dengan ciri-ciri sekolah sebagai organisasi pembelajaran, manakala hanya satu dimensi, iaitu dimensi motivasi berinspirasi mempunyai hubungan positif yang tinggi ($r=0.73$). Dapatan hasil kajian juga menunjukkan bahawa hanya dimensi motivasi berinspirasi ($\beta = 0.52$) dan merangsang intelektual ($\beta = 0.25$) bagi kepimpinan transformasional menjadi peramal kepada pembangunan sebagai organisasi pembelajaran. Berdasarkan hasil dapatan daripada kajian ini, beberapa cadangan yang relevan telah dimajukan

ABSTRACT

TRANSFORMASIONAL LEADERSHIP IN DEVELOPING THE SCHOOL AS EXCELLENT LEARNING ORGANISATION

The purpose of this study was to explore the manifestation of transformational leadership in developing the school as excellent learning organization in three national Chinese primary schools in Kota Kinabalu. This quantitative research explores the relationship between transformational leadership and school development as learning organization and its influence. Two survey instruments had used to gather data for this study; first, Multi Factor Leadership Questionnaire (MLQ), which was adapted from Boss and Avolio (1992), and second, Dimensions of The Learning Organization Questionnaire (DLOQ), which was designed by Watkins and Marsick (1999). Analysis from the pilot study showed the Alpha Cronbach reliability value of 0.98 and 0.91. 204 teachers had been chose as respondents for this study. All the completed questionnaires were returned and found very useful and can be forwarded for statistical analysis by using the "Statistical Package for Social Science" (SPSS) software, version 16.0. The teachers' perceptions on their headmasters showed a high level of transformational leadership in every dimension studied. The findings of this study also indicated that the schools had strong features as learning organization. The results from the Pearson correlation test showed medium positive relationships for three dimensions in transformational leadership with school features as learning organization, while only one dimension, namely inspirational motivation dimension had high positive relationship ($r=0.73$). The finding of this study also indicated that only inspirational motivation dimension ($\beta = 0.52$) and intellectual stimulation dimension ($\beta = 0.25$) in transformational leadership influenced the development of school as learning organization. Relevant recommendations based on the findings from this study were put forward.

TAJUK		i
PENGAKUAN		ii
PENGESAHAN		iii
PENGHARGAAN		iv
ABSTRAK		v
<i>ABSTRACT</i>		vi
SENARAI KANDUNGAN		vii
SENARAI RAJAH		x
SENARAI JADUAL		xi
BAB 1	PENGENALAN	
1.1	PENDAHULUAN	1
1.2	LATAR BELAKANG KAJIAN	2
1.3	PERNYATAAN MASALAH	5
1.4	TUJUAN KAJIAN	10
1.5	OBJEKTIF KAJIAN	11
1.6	SOALAN KAJIAN	12
1.7	HIPOTESIS	13
1.8	DEFINISI OPERASIONAL	
	1.8.1 Kepimpinan	14
	1.8.2 Kepimpinan Transformasional	15
	1.8.3 Organisasi Pembelajaran	20
1.9	KEPENTINGAN KAJIAN	24
1.10	LIMITASI KAJIAN	25
1.11	PENUTUP	26
BAB 2	SOROTAN LITERATUR	
2.1	PENDAHULUAN	28
2.2	KEPIMPINAN	29
2.3	KEPIMPINAN TRANSFORMASIONAL	34
	2.3.1 Pengaruh yang Ideal atau Karisma <i>(Charismatic Leadership, or Idealized Influence)</i>	38
	2.3.2 Motivasi Berinspirasi <i>(Inspirational Motivation)</i>	38
	2.3.3 Ransangan Intelek <i>(Intellectual Stimulation)</i>	39
	2.3.4 Pertimbangan Individu <i>(Individualized Consideration)</i>	39
2.4	MODEL-MODEL TEORI KEPIMPINAN TRANSFORMASIONAL	

2.4.1	Model Teori Kepimpinan Transformasional Burns (1978) dan Bass(1985)	39
2.4.2	Model Teori Kepimpinan Tansformasional Leithwood (1994)	41
2.4.3	Model Teori Kepimpinan Transformasi Slocum dan Hellriegel (2007)	43
2.5	ORGANISASI PEMBELAJARAN	47
2.5.1	Model Peter Senge (1990)	49
2.5.2	Model Watkins dan Marsick (1993, 1996)	51
2.6	KAJIAN-KAJIAN LEPAS	
2.6.1	Kajian Lepas Kepimpinan Transformasional	54
2.6.2	Kajian Lepas Organisasi Pembelajaran	58
2.6.3	Kajian Lepas Kepimpinan Transformasional dan Organisasi Pembelajaran	65
2.7	KERANGKA KONSEP	69
2.8	PENUTUP	71
BAB 3	METODOLOGI PENYELIDIKAN	
3.1	PENDAHULUAN	72
3.2	PENDEKATAN KAJIAN	72
3.3	POPULASI DAN SAMPEL KAJIAN	73
3.4	INSTRUMEN KAJIAN	75
3.4.1	Bahagian A (Demografi)	76
3.4.2	Bahagian B	76
3.4.3	Bahagian C	77
3.4.4	Kaedah Alih Bahasa	78
3.4.5	Kajian Rintis	79
3.5	PROSEDUR PENGUMPULAN DATA	80
3.6	PROSEDUR ANALISIS DATA	81
3.6.1	Statistik Deskriptif	81
3.6.2	Statistik Inferensi	83
3.7	PENUTUP	87
BAB 4	METODOLOGI PENYELIDIKAN	
4.1	PENDAHULUAN	88
4.2	ANALISIS LATAR BELAKANG DEMOGRAFI RESPONDEN KAJIAN	88
4.3	ANALISIS DAPATAN KAJIAN SECARA DESKRIPTIF	90
4.3.1	Analisis Deskriptif Mengikut Dimensi Kepimpinan Transformasional	91
4.3.2	Analisis Deskriptif Dimensi Sekolah Sebagai Organisasi Pembelajaran	95
4.4	ANALISIS DAPATAN KAJIAN SECARA INFERENSI	99
4.4.1	Analisis Kolerasi Pearson	99
4.4.2	Analisis Regresi	103
4.5	PENUTUP	105
BAB 5	PERBINCANGAN, RUMUSAN DAN CADANGAN	
5.1	PENDAHULUAN	107
5.2	RUMUSAN DAN PERBINCANGAN DAPATAN KAJIAN	108
5.2.1	Tahap Amalan Kepimpinan Transformasional	109
5.2.2	Ciri-ciri Sekolah Sebagai Organisasi Pembelajaran	113

5.2.3	Hubungan Antara Amalan Kepimpinan Transformasional Guru Besar Dengan Kecemerlangan Organisasi Pembelajaran	121
5.2.4	Pengaruh Amalan Kepimpinan Transformasional Terhadap Pencirian Sekolah Sebagai Organisasi Pembelajaran Yang Cemerlang	123
5.3	CADANGAN	125
5.3.1	Cadangan Kajian Lanjutan	125
5.3.2	Cadangan Penambahbaikan Pengamalan Kepimpinan Transformasional Dalam Membangunkan Sekolah Sebagai Organisasi Pembelajaran	127
5.4	PENUTUP	129
	RUJUKAN	131
	LAMPIRAN A : HASIL ANALISIS STATISTIK	146
	LAMPIRAN B : JADUAL ANALISIS STATISTIK	156
	LAMPIRAN C : SOAL SELIDIK KAJIAN	162



UMS
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

SENARAI RAJAH

Halaman

Rajah 2.1	: Teori Kepimpinan Transformasional Burns (1978) dan Bass (1985)	41
Rajah 2.2	: Model Teori Kepimpinan Transformasional Leithwood (1994)	42
Rajah 2.3	: Model Kepimpinan Transformasional Slocum dan Hellriegel (2007)	44
Rajah 2.4	: Rangkaian Bersepadu Dimensi Organisasi Pembelajaran dan hasilnya daripada Watkins dan Marsick (1993, 1996)	54
Rajah 2.5	: Kerangka Konsep yang Diadaptasi daripada Slocum & Hellriegel (2007), Model Kepimpinan Transformasional dan Watkins dan Marsick (1993, 1996) Rangkaian Bersepadu Dimensi Organisasi Pembelajaran	69



UMS
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

SENARAI JADUAL

Halaman

Jadual 1.1	: Analisis UPSR tahun 2004 hingga 2008 (lulus semua mata pelajaran)	6
Jadual 1.2	: Analisis UPSR tahun 2004 hingga 2008 (bilangan calon yang mendapat 7A)	6
Jadual 1.3	: Analisis UPSR 2004 hingga 2008 (peratus lulus mata pelajaran Bahasa Cina)	7
Jadual 1.4	: Analisis UPSR 2004 hingga 2008 (peratus lulus mata pelajaran Bahasa Melayu)	7
Jadual 1.5	: Analisis UPSR 2004 hingga 2008 (peratus lulus mata pelajaran Bahasa Inggeris)	8
Jadual 1.6	: Analisis UPSR 2004 hingga 2008 (peratus lulus mata pelajaran Matematik)	8
Jadual 1.7	: Analisis UPSR 2004 hingga 2008 (peratus lulus mata pelajaran Sains)	8
Jadual 3.1	: Taburan responden untuk 3 buah sekolah yang terpilih	74
Jadual 3.2	: Peruntukan mata mengikut Skala Likert	76
Jadual 3.3	: Taburan item mengikut dimensi kepimpinan transformasional	77
Jadual 3.4	: Taburan item mengikut dimensi organisasi pembelajaran	78
Jadual 3.5	: Kebolehpercayaan item dalam soal selidik kajian rintis	80
Jadual 3.6	: Tahap persetujuan responden mengikut skor min	82
Jadual 3.7	: Tahap analisis min dan skala tafsir bagi analisis dapatan soal selidik (sekolah sebagai organisasi pembelajaran)	83
Jadual 3.8	: Nilai korelasi dan interpretasi skala pekali korelasi	84
Jadual 3.9	: Jadual ringkas kaedah analisis data	86
Jadual 4.1	: Taburan demografi responden	89
Jadual 4.2	: Tahap amalan kepimpinan transformasional secara keseluruhan dan mengikut dimensi	91

Jadual 4.3	: Ciri-ciri sekolah sebagai organisasi pembelajaran secara keseluruhan dan mengikut dimensi	96
Jadual 4.4	: Hubungan antara amalan kepimpinan transformasional guru besar dengan kecemerlangan secara keseluruhan	100
Jadual 4.5	: Analisis korelasi Pearson antara amalan kepimpinan transformasional guru besar dengan kecemerlangan organisasi pembelajaran	100
Jadual 4.6	: Ringkasan untuk pemilihan model	104
Jadual 4.7	: Jadual analisis varians dan koefisien	105



UMS
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

PENGENALAN

1.1 PENDAHULUAN

Senario pendidikan negara hari ini harus dapat dilihat secara menyeluruh dalam konteks merealisasikan Falsafah Pendidikan Negara dan Wawasan Pendidikan supaya rakyat dan negara tidak terpinggir dalam arus globalisasi dan ledakan teknologi maklumat yang begitu pantas berkembang.

Sistem pendidikan di Malaysia telah mengalami banyak perubahan supaya tidak ketinggalan dalam arus perkembangan dan pembangunan. Mengikut Jaafar Muhamad (1999), dalam keadaan biasa, perubahan adalah hasil daripada pengubahsuaian kelakuan yang lepas untuk menyesuaikan dengan situasi baru. Carzo dan Yanouzaz dalam Jaafar (1999) pula berpendapat bahawa perubahan ialah satu pola penukaran kelakuan atau situasi yang stabil kepada pola perlakuan dan status stabil yang lain. Perubahan yang berlaku dalam sesebuah organisasi seperti sekolah haruslah melibatkan ciri-ciri yang berterusan (Kaizen), berlaku secara beransur-ansur serta menyeluruh ke arah yang lebih baik atau penambahbaikan.

Mengikut Fullan (1982), guru besar adalah orang yang paling penting dalam membuat perubahan dalam organisasi pembelajaran. Guru besar boleh dianggap sebagai *goal-setter, advocator, initiator, communicator, suporter, coordinator, coach, evaluator, manager, information provider* dan *role model* dalam melaksanakan perubahan di organisasi pembelajaran. Mengikut Shahril (2002) pula, guru besar disifatkan sebagai agen perubahan yang bermaksud orang atau individu yang pertama atau utama yang membuat modifikasi dalam organisasi pembelajaran.

Maka dapat dirumuskan bahawa segala perubahan yang sentiasa berlaku khususnya dalam pendidikan negara kita memerlukan kepimpinan. Guru besar harus bersedia untuk berubah, bersedia untuk menerima cabaran-cabaran baru di

peringkat akar umbi, iaitu sekolah agar kualiti dan kecemerlangan pendidikan yang menyeluruh dapat dicapai dengan berkesan.

Kecemerlangan memerlukan reformasi di peringkat sekolah, terutama menumpukan kepada faktor-faktor dalaman sekolah itu sendiri yang merangkumi dasar sekolah, amalan-amalan, tanggapan, sikap dan motivasi staf, matlamat dan kesetiaan serta pencapaian organisasi.

Reformasi memerlukan penglibatan seluruh staf yakni bukannya bersifat individualistik atau melibatkan sekumpulan guru sahaja. Jika tidak, kemajuan adalah sedikit sahaja dan tidak berjaya dari segi '*school wide improvement.*'

Pentadbiran pendidikan adalah suatu proses untuk menyelaras berbagai-bagai anggota dalam organisasi bagi memenuhi matlamat dan objektif yang berkaitan dengan pengajaran dan pembelajaran. Pentadbiran pendidikan juga adalah proses sosial yang melibatkan manusia dan material serta memerlukan usaha-usaha mengenal pasti, menyelenggara, merancang, mengawal dan menyatukan secara formal dan tidak formal. Pada asasnya pentadbiran pendidikan adalah usaha yang dijalankan oleh organisasi pendidikan dengan menggunakan kedua-dua konsep pengurusan dan pentadbiran.

1.2 LATAR BELAKANG KAJIAN

Organisasi pembelajaran cemerlang mempunyai hubungan yang rapat dengan kepimpinan berkesan. Jika memperkatakan tentang organisasi pembelajaran cemerlang, ia akan mencerminkan keberkesanan peranan dan fungsi pemimpin sekolah dan sebaliknya jika memperkatakan tentang pemimpin berkesan, ia mencerminkan keadaan atau ciri-ciri organisasi pembelajaran cemerlang yang dimaksudkan. Abdul Shukur (1995) mengatakan bahawa organisasi pembelajaran tidak akan jadi berkesan sekiranya guru besar tidak berkemampuan untuk menggerak budaya cemerlang di dalam organisasi yang diterajunya.

Guru besar merupakan pengurus utama kepada sesebuah organisasi persekolahan. Sekiranya pengurusan dapat dilaksanakan dengan efektif dan cekap, secara tidak langsung masalah di organisasi tersebut dapat diselesaikan dan ini

membantu ke arah pembentukan organisasi pembelajaran yang cemerlang. Abdul Hamid (2008) berpendapat bahawa guru besar cemerlang harus mampu melakukan perubahan positif di sekolah pimpinannya yang akan membezakan mereka sebagai guru besar cemerlang berbanding dengan guru besar biasa. seperti pandangan Ubben dan Hughes (1987), *"It is the leadership of the school that makes the difference between mediocrity and excellence."*

Beberapa kajian tokoh-tokoh pendidik dan pengurusan seperti Drucker (1969), Halpin (1966), Sergiovanni (1984), Edmonds (1979), Mortimore (1995), Cheng (1996) dan Scheerens (1992) telah menunjukkan bahawa pemimpin telah memainkan peranan yang penting dalam menjayakan sesebuah organisasi seperti sekolah. Levin dan Lockheed (1991) membuktikan bahawa *".....principals can make a difference."* Gray (1990) menyatakan tiada bukti yang menunjukkan bahawa organisasi yang berkesan diterajui oleh kepemimpinan yang lemah. Malah pada pendapat Wan Mohd Zahid (1993), Abdul Shukur (1995, 1996, 1998) dan Hassan (2000) bahawa sebuah organisasi seperti sekolah yang kurang berjaya boleh bertukar menjadi berjaya sekiranya mempunyai kepemimpinan yang berkualiti. Shahril (2004) pula berpendapat faktor **keimpinan** pengetua atau guru besar yang mampan merupakan faktor yang penting dalam sekolah cemerlang, kerana ianya merupakan faktor utama menentu matlamat organisasi tercapai.

Daripada kajian-kajian yang telah dilakukan oleh tokoh-tokoh di atas, dapatlah dirumuskan bahawa apa yang membezakan kecemerlangan sesebuah organisasi seperti sekolah dengan sebuah organisasi yang lain adalah kepemimpinan guru besar.

Perkembangan semasa memperlihatkan peningkatan peranan guru besar sebagai peneraju utama di sekolah-sekolah. Penyelidikan oleh Morrisson (2002) mendapati bahawa perubahan peranan pentadbir sekolah perlu berlaku dalam aspek-aspek tertentu seperti kepemimpinan, tuntutan kerja, orientasi perniagaan, tanggungjawab, pengurusan sumber manusia, membuat keputusan, komunikasi, kuasa, dan perancangan. Dapatan tersebut menunjukkan bahawa guru besar kini bekerja di dunia yang lebih kompleks dan kepemimpinan guru besar yang berkesan mampu mengubah keadaan sesebuah sekolah menjadi cemerlang.

Terdapat banyak kajian terhadap perubahan bentuk atau gaya kepimpinan yang sesuai untuk diimplentasi oleh kalangan pemimpin supaya sejajar dengan perubahan dan keperluan semasa. Kepelbagaian gaya kepimpinan mendorong kesan yang berbeza-beza ke atas sesuatu organisasi sekolah. Oleh kerana organisasi sekolah adalah satu bentuk organisasi yang pada dasarnya beroperasi secara birokrasi, adalah menjadi kelaziman di kalangan pengetua mengamalkan kepimpinan tradisional yang bersifat *'top-down'* secara sedar atau sebaliknya. Gaya kepimpinan tradisional atau gaya kepimpinan yang bersifat mengarah adalah gaya kepimpinan yang dominan diamalkan (Sabarinah, 2000).

Walau bagaimanapun kepimpinan telah melalui banyak perubahan sejajar dengan perubahan masa dan keperluan manusia sejagat. Konsep kepimpinan transformasional mula diperkenal oleh Burns (1978). Kepimpinan transformasional dilihat sebagai sangat sesuai bagi menggantikan amalan kepimpinan transaksional. Mereka mengubah struktur organisasi mereka dari sistem kawalan berpusat, amalan kuasa hirerki yang mutlak, perbezaan status yang ketara di antara tahap-tahap autoriti serta proses membuat keputusan yang bersifat *'top-down'* di mana pemimpin mempunyai kuasa mutlak membuat keputusan tanpa penglibatan subordinat. Intipati utama kepimpinan transformasional adalah mengubah hubungan pengikut dan pemimpin secara total (Owen, Hodgson dan Gazzard, 2004). Ini bermakna kepimpinan transformasional bertujuan membina hubungan kerja yang lebih kondusif di antara pemimpin dengan subordinat untuk membentuk satu organisasi pembelajaran yang cemerlang.

Organisasi Pembelajaran menurut Senge (1990) adalah berdasarkan beberapa idea dan prinsip yang integral ke dalam struktur organisasi. Peter Senge menyatakan bahawa inti organisasi pembelajaran adalah Disiplin Kelima (*The Fifth Discipline*). Menurut Senge (1990), lima disiplin yang membentuk organisasi pembelajaran itu adalah Personal masteri (*personal mastery*), Visi dan misi (*building shared vision*), Pasukan kerja dan pasukan pembelajaran (*team learning*) serta Model minda (*mental models*).

Watkins dan Marsick (1996) pula memberikan satu konsep integrasi mengenai organisasi pembelajaran berdasarkan beberapa pendekatan, termasuk sistem pemikiran (*systems thinking -- organizational generativity*) oleh Senge (1990),

perspektif pembelajaran (*learning perspective -- comprehensive aspects of learning*) oleh Pedler, Burgoyne dan Boydell (1991), dan perspektif strategik (*strategic perspective -- managerial practices*) oleh Garvin (1993); Goh (1998).

Dari satu sudut pandangan yang lebih luas, Watkins dan Marsick (1993, 1996, 1997) mencadangkan satu konsep yang konstruktif untuk menggambarkan organisasi pembelajaran yang mengandungi tujuh dimensi iaitu pembelajaran berterusan (*Continuous Learning*), Pertanyaan dan berdialog (*Inquiry and dialogue*), Pembelajaran Berpasukan (*Team learning*), Memberi Kuasa (*Empowerment*), Sistem yang Terpahat (*Embedded systems*), Kepimpinan (*Leadership*), dan Hubungan Sistem (*System connection*). Sekiranya sesebuah sekolah berjaya mencapai ketujuh-tujuh dimensi tersebut, maka ia disifatkan sebagai organisasi pembelajaran yang cemerlang.

1.3 PERNYATAAN MASALAH

Daerah Kota Kinabalu mempunyai 55 buah sekolah rendah yang merangkumi 46 buah sekolah kebangsaan dan 9 buah sekolah rendah jenis kebangsaan (Laporan Prestasi Pejabat Pelajaran Gabungan Kota Kinabalu, 2008). Sejak kebelakangan ini, terdapat tiga buah sekolah rendah jenis kebangsaan Cina di daerah ini memaparkan pencapaian yang cemerlang dalam bidang akademik dan ko-kurikulum.

Dalam bidang akademik, ketiga-tiga buah sekolah ini mempunyai peratusan yang tinggi dalam lulus keseluruhan mata pelajaran dan berada di tangga teratas di antara 9 buah SJK (C) di daerah Kota Kinabalu untuk lima tahun berturut-turut. Begitu juga dengan bilangan murid yang mencapai 7A dalam Ujian Penilaian Sekolah Rendah (UPSR). Pada tahun 2007, seramai 34 orang murid dari salah sebuah sekolah tersebut yang menduduki peperiksaan UPSR berjaya mendapat 7A dan sekolah ini berada di tangga yang teratas dalam senarai nama sekolah rendah cemerlang negeri Sabah. Peratus bilangan murid yang lulus dalam setiap mata pelajaran di sekolah-sekolah tersebut pula tidak kurang daripada 65 % (Laporan Prestasi Pejabat Pelajaran Gabungan Kota Kinabalu, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008).

Jadual-jadual di bawah menunjukkan keputusan Ujian Penilaian Sekolah Rendah tahun 2004 hingga 2008 untuk ketiga-tiga buah sekolah tersebut.

Jadual 1.1 : Analisis UPSR tahun 2004 hingga 2008
(lulus semua mata pelajaran)

Sekolah	% Lulus Semua Mata Pelajaran				
	2004	2005	2006	2007	2008
A	81.50%	83.90%	84.90%	79.37%	76.30%
B	72.50%	79.70%	80.00%	80.75%	77.78%
C	73.20%	72.60%	73.22%	65.10%	69.01%

Sumber : Laporan Prestasi 2004, 2005, 2006, 2007, dan 2008, Unit Kurikulum dan Penilaian & Peperiksaan Pejabat Pelajaran Gabungan Kota Kinabalu

Jadual 1.2 : Analisis UPSR tahun 2004 hingga 2008
(bilangan calon yang mendapat 7A)

Sekolah	Bilangan Calon Yang Mendapat 7A				
	2004	2005	2006	2007	2008
A	26	29	26	20	13
B	17	14	29	34	26
C	27	42	38	32	30

Sumber : Laporan Prestasi 2004, 2005, 2006, 2007, dan 2008, Unit Kurikulum dan Penilaian & Peperiksaan Pejabat Pelajaran Gabungan Kota Kinabalu

Manakala peratus kelulusan untuk setiap mata pelajaran pula tidak kurang daripada 77%. Jadual-jadual di bawah menunjukkan peratus pencapaian pelajar-pelajar di ketiga-tiga sekolah tersebut untuk setiap mata pelajaran.

Jadual 1.3 : Analisis UPSR 2004 hingga 2008 (peratus lulus mata pelajaran Bahasa Cina)

Sekolah	% Lulus Mata Pelajaran Bahasa Cina									
	2004		2005		2006		2007		2008	
	BCK	BCP	BCK	BCP	BCK	BCP	BCK	BCP	BCK	BCP
A	91.40	94.80	94.90	94.40	90.61	96.33	87.00	93.27	94.14	98.83
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
B	87.40	88.80	94.00	94.00	87.08	92.92	88.70	97.07	95.56	99.26
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
C	88.50	90.10	88.00	87.50	87.20	86.30	77.13	86.51	86.90	95.85
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%

* BCK - Bahasa Cina Kefahaman
BCP - Bahasa Cina Penulisan

Sumber : Laporan Prestasi 2004, 2005, 2006, 2007, dan 2008, Unit Kurikulum dan Penilaian & Peperiksaan Pejabat Pelajaran Gabungan Kota Kinabalu

Jadual 1.4 : Analisis UPSR 2004 hingga 2008 (peratus lulus mata pelajaran Bahasa Melayu)

Sekolah	% Lulus Mata Pelajaran Bahasa Melayu									
	2004		2005		2006		2007		2008	
	BMK	BMP	BMK	BMP	BMK	BMP	BMK	BMP	BMK	BMP
A	91.00	89.10	94.4	90.70	94.70	91.84	92.83	94.62	89.06	92.97
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
B	93.20	88.80	90.30	87.60	92.50	92.00	94.56	91.21	88.89	91.11
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
C	90.30	85.60	88.70	84.70	90.30	88.60	91.20	91.20	89.78	89.14
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%

* BMK - Bahasa Melayu Kefahaman
BMP - Bahasa Melayu Penulisan

Sumber : Laporan Prestasi 2004, 2005, 2006, 2007, dan 2008, Unit Kurikulum dan Penilaian & Peperiksaan Pejabat Pelajaran Gabungan Kota Kinabalu

Jadual 1.5 : Analisis UPSR 2004 hingga 2008 (peratus lulus mata pelajaran Bahasa Inggeris)

Sekolah	% Lulus Mata Pelajaran Bahasa Inggeris				
	2004	2005	2006	2007	2008
A	93.30%	96.00%	95.10%	92.83%	96.48%
B	93.20%	93.10%	92.50%	93.72%	91.48%
C	86.90%	89.00%	84.90%	82.92%	86.90%

Sumber : Laporan Prestasi 2004, 2005, 2006, 2007, dan 2008, Unit Kurikulum dan Penilaian & Peperiksaan Pejabat Pelajaran Gabungan Kota Kinabalu.

Jadual 1.6 : Analisis UPSR 2004 hingga 2008 (peratus lulus mata pelajaran Matematik)

Sekolah	% Lulus Mata Pelajaran Matematik				
	2004	2005	2006	2007	2008
A	98.10%	99.20%	99.59%	98.65%	99.61%
B	99.00%	99.10%	97.50%	99.58%	99.63%
C	96.60%	96.90%	96.00%	92.96%	96.49%

Sumber : Laporan Prestasi 2004, 2005, 2006, 2007, dan 2008, Unit Kurikulum dan Penilaian & Peperiksaan Pejabat Pelajaran Gabungan Kota Kinabalu

Jadual 1.7 : Analisis UPSR 2004 hingga 2008 (peratus lulus mata pelajaran Sains)

Sekolah	% Lulus Mata Pelajaran Sains				
	2004	2005	2006	2007	2008
A	95.20%	96.80%	97.96%	96.86%	88.28%
B	94.70%	99.10%	97.92%	96.65%	89.26%
C	91.40%	95.70%	88.00%	90.91%	84.98%

Sumber : Laporan Prestasi 2004, 2005, 2006, 2007, dan 2008, Unit Kurikulum dan Penilaian & Peperiksaan Pejabat Pelajaran Gabungan Kota Kinabalu

Dalam bidang Ko-kurikulum pula, sekolah-sekolah tersebut berjaya melahirkan peserta-peserta sukan dan permainan, peserta-peserta pertandingan syarahan, peserta-peserta pertandingan aritmetik mental dan lain-lain lagi yang bertanding dalam pertandingan peringkat negeri dan negara.

Tidak dapat dinafikan bahawa kecemerlangan pencapaian sesebuah sekolah dalam bidang akademik dan ko-kurikulum bukan hanya disebabkan oleh satu atau dua elemen sahaja. Ia merangkumi elemen-elemen seperti kepimpinan, budaya sekolah, komitmen guru, gaya pengajaran pembelajaran, kerjasama ibu bapa, masyarakat persekitaran dan lain-lain lagi. Namun, peranan atau kepimpinan guru besar dikatakan antara faktor utama yang akan menentukan kejayaan dan kecemerlangan sesebuah sekolah.

Salah satu teras utama dalam Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) 2006-2010 adalah melonjakkan kecemerlangan institusi pendidikan, iaitu menjadikan sekolah sebagai organisasi pembelajaran yang berupaya melahirkan kecemerlangan dari aspek kepimpinan yang tinggi, pencapaian akademik dan kokurikulum yang cemerlang, kemudahan infrastruktur yang lengkap, tradisi yang kukuh, sesuai dengan ciri dan keperluan kluster institusi pendidikan yang ada. Kementerian pelajaran mahu supaya semua sekolah menggunakan pendekatan yang segar, amalan terbaik, berbeza dan lebih fleksibel untuk menjadi lebih cemerlang dan dijadikan contoh kepada institusi lain dalam kelompok yang sama.

Maka jelaslah bahawa mewujudkan organisasi pembelajaran yang cemerlang adalah menjadi agenda utama ataupun fokus Kementerian Pelajaran Malaysia. Namun sejauh manakah agenda ini menjadi realiti? Apakah majoriti sekolah yang ada di daerah Kota Kinabalu, bahkan di seluruh negara hari ini boleh dikategorikan sebagai sekolah cemerlang?

Kajian tinjauan ini dilakukan untuk melihat sebab atau punca kecemerlangan ketiga-tiga buah sekolah rendah jenis kebangsaan Cina di Daerah Kota Kinabalu supaya kecemerlangan ini turut dapat dicapai oleh sekolah-sekolah lain di Daerah ini yang mana masih banyak sekolah dalam daerah Kota Kinabalu ini tersasar jauh daripada apa yang dikatakan sekolah cemerlang.

Sehubungan itu, kajian ini dilaksanakan untuk meninjau hubungan antara kepimpinan transformasional dengan pembentukan sekolah sebagai organisasi pembelajaran yang cemerlang dan pengaruh kepimpinan transformasional terhadap pembentukan organisasi pembelajaran yang cemerlang. Dengan kajian ini, diharapkan akan memberi manfaat kepada dunia pendidikan .

1.4 TUJUAN KAJIAN

Tujuan utama kajian ini adalah untuk meninjau samada terdapat hubungan antara kepimpinan transformasional dalam pembentukan sekolah sebagai organisasi pembelajaran cemerlang. Selain daripada itu, kajian ini turut menjelaskan pengaruh tingkah laku guru besar yang mengamalkan kepimpinan transformasional terhadap pembentukan organisasi pembelajaran yang cemerlang di Daerah Kota Kinabalu.

Kajian ini dibuat berdasarkan gaya kepimpinan transformasional yang dipelopori oleh Burns (1978) yang mengandungi empat komponen iaitu : karisma, motivasi, ransangan intelektual dan membuat pertimbangan berasaskan individu. Kemudian Bass (1985) pula mendapati, pemimpin-pemimpin transformasional muncul oleh kehadiran empat faktor. Pertama ialah wujudnya peribadi seseorang pemimpin yang memiliki karisma. Kedua, pemimpin itu berupaya merangsang motivasi pengikutnya. Ketiga, pemimpin itu berupaya merangsang minda individu-individu yang mereka pimpin, di mana menurut Bass (1985), pemimpin yang berkarisma ialah pemimpin yang mempunyai visi dan misi serta berwawasan.

Kepimpinan transformasional telah dipraktis oleh guru besar sebagai pemimpin di sekolah-sekolah kerana ia mempunyai tiga matlamat utama iaitu membantu membangunkan guru-guru serta mengekalkan budaya kerja kolaboratif. Kedua, membina persekitaran kerja yang profesional di sekolah dan ketiga membantu guru-guru menghadapi cabaran dan mampu menyelesaikan sebarang masalah dengan berkesan.

Berpegang kepada matlamat guru besar sebagai agen perubahan, kepimpinan transformasional memungkinkan kejayaan guru besar dalam membangunkan sesebuah sekolah menjadi organisasi pembelajaran yang berjaya dan cemerlang.

1.5 OBJEKTIF KAJIAN

- a: Mengenal pasti tahap amalan kepimpinan transformasional guru besar di tiga buah sekolah rendah jenis kebangsaan Cina Daerah Kota Kinabalu.
- b: Mengenal pasti ciri-ciri sekolah sebagai organisasi pembelajaran di tiga buah sekolah rendah jenis kebangsaan Cina Daerah Kota Kinabalu.
- c: Mengenal pasti sama ada terdapat hubungan antara amalan kepimpinan transformasional guru besar bagi dimensi pemupukan pengaruh yang ideal dengan kecemerlangan organisasi pembelajaran.
- d: Mengenal pasti sama ada terdapat hubungan antara amalan kepimpinan transformasional guru besar bagi dimensi pertimbangan individu dengan kecemerlangan organisasi pembelajaran.
- e: Mengenal pasti sama ada terdapat hubungan antara amalan kepimpinan transformasional guru besar bagi dimensi merangsang intelektual dengan kecemerlangan organisasi pembelajaran.
- f: Mengenal pasti sama ada terdapat hubungan antara amalan kepimpinan transformasional guru besar bagi dimensi motivasi berinspirasi dengan kecemerlangan organisasi pembelajaran.
- g: Mengenal pasti pengaruh amalan kepimpinan transformasional guru besar (pemupukan pengaruh yang ideal, pertimbangan individu, merangsang intelektual dan motivasi berinspirasi) terhadap pembentukan organisasi pembelajaran yang cemerlang.