

## HUBUNGAN KEPIMPINAN SEKOLAH DENGAN TINGKAH LAKU GURU GENERASI 'Y'

Jamilah Man

Yahya Don

Siti Noor Ismail

Pusat Pengajian Pendidikan dan Bahasa Moden, Universiti Utara Malaysia

---

**ABSTRAK:** Amalan kepimpinan yang dipraktikkan oleh pemimpin sekolah merupakan tunggak utama dalam memastikan sistem pendidikan berada pada tahap yang membanggakan selaras dengan hasrat kerajaan seperti yang termaktub dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025. Kajian ini dijalankan untuk mengenal pasti hubungan antara kepimpinan sekolah dengan tingkah laku guru dalam kalangan guru generasi 'Y' di Maktab Rendah Sains MARA, Zon Utara, Semenanjung Malaysia. Kajian ini menjalankan kaedah tinjauan rentasan menggunakan soal selidik terpiawai. Instrumen yang digunakan untuk mengukur kepimpinan pengetua adalah *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* yang dibina oleh Bass dan Avolio pada tahun 1995, manakala tingkah laku guru pula diukur dengan menggunakan *Teacher Behaviors Inventory (TBI)* yang dibina oleh Murray (1983). Dapatan kajian membuktikan wujudnya hubungan positif yang signifikan antara kepimpinan sekolah dengan tingkah laku guru generasi 'Y'. Justeru, adalah disarankan agar barisan kepimpinan sekolah mengamalkan setiap dimensi kepimpinan sekolah dalam kepimpinan mereka supaya kepimpinan sekolah semakin berkesan dan cemerlang selari dengan kandungan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025.

**KATA KUNCI:** Kepimpinan sekolah, tingkah laku guru, generasi 'Y'

---

### PENGENALAN

Kecemerlangan pelajar merupakan tunjang kepada kejayaan sistem pendidikan negara di mana kerajaan juga sangat menitik beratkan segala aspek yang berkaitan dengan pembangunan dan kecemerlangan para pelajar. Bagi melahirkan pelajar yang cemerlang dan sistem pendidikan yang maju dan unggul, penambahbaikan yang berterusan dan menyeluruh terutamanya kepada aspek kepimpinan sekolah dan tingkah laku guru perlu dilakukan (Rancangan Malaysia Kesepuluh, 2011). Hal ini disebabkan kepimpinan sekolah dan tingkah laku guru turut mempengaruhi kejayaan pelajar kerana guru bukan sahaja bertindak sebagai tenaga pengajar tetapi juga sebagai pemimpin dan individu yang mampu mengubah pelajar menjadi lebih baik (Muhyiddin Yassin, 2013).

Kementerian Pelajaran Malaysia memandang tingkah laku guru sebagai satu isu yang perlu diberi perhatian sewajarnya dimana pihak kerajaan turut memperluaskan usaha mencari faktor yang dapat meningkatkan tahap tingkah laku guru dan seterusnya menjadikan Malaysia sebuah negara yang unggul dan berprestij (Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia, 2013). Begitu juga dengan kepimpinan sekolah yang turut diberi perhatian kerana ia berkait rapat dengan pencapaian pelajar dan juga kecemerlangan sistem pendidikan Negara (Kantrowitz & Wingert, 2000). Pemimpin sekolah menggalas tanggungjawab besar dalam membawa perubahan ke atas sistem pendidikan dan mereka juga memacu tenaga dalam memastikan negara mampu menakluk dunia dan dapat bersaing pada peringkat antarabangsa (Mohd Shafie Apdal, 2013). Untuk mencapai impian ini, negara perlu melahirkan modal insan yang cemerlang, pelajar yang berwibawa, guru yang mempunyai tingkah laku yang baik dan pemimpin sekolah yang berkesan (Najib razak, 2006).

Kebanyakan guru di sekolah yang sedang berkhidmat terdiri daripada generasi 'Y' dimana generasi ini mendominasi dunia pekerjaan dimana 62% pekerja di Malaysia adalah daripada kumpulan generasi 'Y' (Pricewaterhouse Coopers Malaysia, 2009) dan pada masa akan datang, kumpulan ini juga akan turut memonopoli dunia pekerjaan (Behrstock & Clifford, 2009). Maka dengan itu, perhatian yang sewajarnya perlu diberikan kepada generasi ini supaya kita lebih memahami perbezaan yang dibawa oleh mereka dan mendalami keistimewaan yang mereka miliki supaya dapat membawa sistem pendidikan kita ke peringkat global.

## **PENYATAAN MASALAH**

Majlis Amanah Rakyat MARA amat mementingkan prestasi pelajar yang meliputi pelbagai aspek dan ini selari dengan hasrat negara iaitu melahirkan modal insan yang berperibadian tinggi dan cemerlang (Bahagian Pendidikan Menengah MARA, 2013). Guru yang bertindak sebagai agen transformasi akan mempengaruhi perubahan dan peningkatan prestasi pelajar (Fullan, 2011). Maka, guru-guru perlu mempunyai tingkah laku yang baik supaya dapat mengubah pelajar ke tahap yang lebih cemerlang (Ronald, 2009). Pemimpin sekolah mempunyai peranan yang sangat besar dalam memastikan tingkah laku guru menepati kriteria yang ditetapkan (Fullan, 2011). Selain itu, kepimpinan pemimpin sekolah juga amat penting kerana kejayaan sesebuah sekolah bergantung kepada kepimpinan pemimpin sekolah dimana kepimpinan ini turut mempengaruhi aktiviti pengajaran dan pembelajaran yang menjadi tunggak kecemerlangan sekolah (Fullan, 2011).

Pada masa kini, guru-guru di sekolah dimonopoli oleh guru dari kumpulan generasi 'Y' di mana generasi ini mempunyai pelbagai keistimewaan dan mereka menggunakan kelebihan ini sebagai aset utama dalam membantu sekolah mencapai kemajuan dan kejayaan. Namun begitu, kepelbagaian generasi guru yang wujud ini menyebabkan berlakunya konflik dan salah faham antara guru-guru dalam generasi yang berbeza ini dan seterusnya akan menjatuhkan prestasi sekolah (Kersten, 2002). Persekitaran seperti ini tidak sihat dan akan menyebabkan tahap tingkah laku guru terjejas dan memberi kesan kepada kejayaan dan keberkesanan sekolah (Spence, 2011). Oleh itu, pemimpin sekolah amat diperlukan bagi menangani isu tersebut kerana kepimpinan pemimpin sekolah memberi kesan kepada guru-guru di sekolah (Dessler, 1994). Dapatan kajian terdahulu banyak membuktikan kepimpinan pemimpin sekolah memberi kesan kepada kejayaan atau kegagalan sesebuah sekolah (Bass & Riggio, 2006). Walau bagaimanapun, bilangan kajian yang mengaitkan hubungan kepimpinan sekolah dengan tingkah laku guru dan bagaimana hal ini mempengaruhi prestasi sekolah amatlah sedikit (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003). Hal yang samamungkin berlaku di Maktab Rendah Sains MARA (MRSM) kerana guru-guru generasi 'Y' di MRSM pada masa kini mencecah sehingga 70% (Bahagian Sumber Manusia MARA, 2014). Maka wajarlah menjalankan kajian untuk mengenal pasti kesan kepimpinan sekolah terhadap tingkah laku guru-guru generasi 'Y' di MRSM.

## **SOALAN KAJIAN**

1. Apakah tahap amalan kepimpinan sekolah di Maktab Rendah Sains MARA?
2. Apakah tahap tingkah laku guru generasi 'Y' di Maktab Rendah Sains MARA?
3. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan sekolah dengan tingkah laku guru generasi 'Y' di Maktab Rendah Sains MARA?

## **SOROTAN KAJIAN**

### **Kepimpinan Sekolah**

Kepimpinan sekolah yang dibincangkan dalam kajian ini berdasarkan kepada teori kepimpinan Transformasional yang diutarakan oleh Bass dan Avolio (1995). Teori kepimpinan ini terdiri daripada tiga kelompok utama iaitu kepimpinan Transformasional, kepimpinan Transaksional dan kepimpinan Laissez-faire.

Kepimpinan Transformasional melibatkan usaha-usaha oleh pemimpin untuk mempengaruhi subordinat ke arah mencapai matlamat yang dikehendaki dan pemimpin yang mengamalkan kepemimpinan Transformasional akan terus memberi motivasi kepada subordinat bagi meningkatkan usaha tambahan mereka dan supaya subordinat lebih yakin dalam mencapai segala misi dan visi organisasi (Dvir, Eden, Avolio, Shamir, 2002). Pemimpin Transformasional juga mementingkan personaliti diri supaya dapat bertindak balas dengan baik ke atas persekitaran dan dapat melakukan pertimbangan yang baik ke atas diri sendiri dan juga orang di sekelilingnya, di mana pendekatan seperti ini adalah merupakan proses perubahan atau transformasi (Bass, 1990).

Kepimpinan Transaksional pula merangkumi usaha-usaha oleh pemimpin untuk mempengaruhi subordinat dengan meletakkan matlamat yang tertentu, meletakkan harapan yang tinggi dan menjanjikan ganjaran kepada subordinat yang berjaya menyelesaikan tugas yang telah diberi (Dvir, Eden, Avolio, Shamir, 2002). Pemimpin Transaksional sentiasa berusaha memenuhi setiap keperluan subordinat (Bass, 1990).

Pemimpin yang mengamalkan kepemimpinan Laissez-Faire pula memperlihatkan pendekatan kepemimpinan yang neutral di mana pemimpin ini tidak mengambil tahu dan membiarkan subordinat menjalankan tugas tanpa penyeliaan pemimpin. Segala aktiviti dalam organisasi dibiarkan dilakukan oleh subordinat tanpa kawalan, sekatan atau bimbingan dengan memberi kuasa penuh kepada subordinat membuat keputusan ke arah memajukan organisasi (Bass, 1990).

### **Tingkah Laku Guru**

- i. Kajian ini membincangkan tingkah laku guru yang merujuk kepada lapan (8) dimensi yang dinyatakan oleh Murray (1983).
- ii. Penerangan (*clarity*) adalah kaedah yang diamalkan oleh guru dalam proses pengajaran dan pembelajaran (P&P) bagi memastikan pelajar memahami konsep yang diajar.
- iii. Bersemangat (*enthusiasm*) di mana guru mempunyai semangat yang tinggi terhadap pengajaran dan dapat menarik minat pelajar untuk belajar.
- iv. Interaksi (*interaction*) adalah guru yang menggunakan kaedah yang sesuai semasa sesi pengajaran bagi menarik penglibatan pelajar untuk menyertai aktiviti semasa sesi P&P berlaku.
- v. Pengurusan (*organization*) ialah cara yang digunakan oleh guru untuk menguruskan segala urusan berkaitan P&P dan juga aktiviti pengajaran di luar kelas.
- vi. Tempo (*pacing*) ialah kadar masa yang sesuai dengan penerimaan pelajar supaya pelajar mudah memahami apa yang disampaikan oleh guru.
- vii. Pendedahan (*disclosure*) adalah guru yang sentiasa mendedahkan pelajar kepada keperluan subjek yang diajar termasuk silibus, gred pemarkahan, kerja kursus dan sebagainya.
- viii. Intonasi (*speech*) adalah guru yang menggunakan intonasi yang sesuai semasa sesi P&P dan semasa aktiviti di luar kelas.
- ix. Rapo (*rapport*) adalah guru yang sentiasa memastikan hubungan yang baik antara guru dan pelajar.

### **Pemimpin Sekolah**

Pemimpin sekolah dalam konteks kajian ini terdiri daripada pemimpin yang masih berkhidmat di MRSM sahaja dan dilantik oleh Bahagian Sumber Manusia, Majlis Amanah Rakyat MARA. Pemimpin sekolah di MRSM adalah Pengetua, 3 orang Timbalan Pengetua iaitu Timbalan Pengetua Hal Ehwal Akademik (TPHEA), Timbalan Pengetua Hal Ehwal Pelajar (TPHEP), Timbalan Pengetua Kokurikulum (TPKO) dan 4 orang Ketua Jabatan yang terdiri daripada Ketua Jabatan Matematik, Ketua Jabatan Sains, Ketua Jabatan Bahasa dan Ketua Jabatan Sains Sosial.

## **Generasi 'Y'**

Generasi 'Y' atau 'generasi Millenium' adalah istilah yang sering digunakan ke atas kumpulan generasi yang lahir mulai pada tahun 1977 hingga 1995 (Behrstock & Clifford, 2009). Terdapat juga pendapat yang lain mengenai penentuan tahun bagi generasi 'Y' ini seperti Crampton dan Hodge (2009) yang memberikan tahun 1980 hingga 1999 untuk kelahiran generasi 'Y' serta Meier, Stephen dan Crocker (2010) yang menyatakan tahun kelahiran generasi 'Y' adalah 1980 hingga 2000. Walaupun wujud perbezaan pendapat dalam penentuan tahun untuk generasi ini, namun ciri-ciri dan sifat serta keistimewaan yang dinyatakan oleh mereka hampir sama di mana generasi 'Y' ini sangat terikut dengan persekitaran mereka dan mudah dipengaruhi oleh peristiwa yang berlaku (Hobart, 2014).

## **Kajian-kajian Lepas Berkaitan Kepimpinan Sekolah**

Kepimpinan sekolah sering dibincangkan termasuklah dengan beberapa bukti empirikal untuk membuktikan hubungan antara kepimpinan sekolah dengan tingkah laku guru. Kebanyakan dapatan kajian menunjukkan kepimpinan sekolah memberi kesan yang baik kepada tingkah laku guru. Kajian oleh Elenkov (2002) membuktikan terdapat hubungan positif antara dimensi pertimbangan individu, dimensi rangsangan intelektual dan dimensi pengaruh ideal oleh pemimpin terhadap tingkah laku pekerja dan prestasi syarikat. Kaiser (2008) pula telah mendedahkan kepimpinan pemimpin syarikat memberi kesan sama ada baik atau sebaliknya terhadap tingkah laku pekerja dan Colbert (2008) mendapati bahawa pemimpin yang mengamalkan kepimpinan Transformasional memberi kesan yang positif kepada tingkah laku pekerja.

Dapatan kajian oleh Taylor, Psotka dan Legre (2015) mendapati pemimpin tentera yang mengamalkan kepimpinan Transformasional dalam kepimpinan mereka memberi perubahan positif kepada tingkah laku anggota tentera di bawah seliaannya. Dengan menggunakan gaya kepimpinan Transformasional, efikasi sendiri yang kreatif dan kreativiti pekerja dapat dicungkil dan ini memberi kejayaan kepada organisasi mereka (Mittal dan Dhar, 2015). Afsar, Badir dan Saeed (2014) pula mendapati kepimpinan Transformasional yang diamalkan oleh pemimpin memberi kesan yang baik kepada tingkah laku pekerja yang merangkumi penjana idea dan pelaksanaan idea.

Kepimpinan pemimpin sekolah yang mengamalkan kepimpinan Transformasional memberi kesan positif kepada sikap dan tingkah laku guru dan membawa kemajuan kepada sistem pendidikan tersebut (Menon, 2013) dan ia membawa kepada peningkatan tanggungjawab guru untuk menerima pembaharuan dengan turut meningkatkan usaha tambahan guru (Geijsel, Slegers, Leithwood & Jantzi, 2003) serta dapat meningkatkan komitmen guru dalam memastikan matlamat sekolah dapat dicapai (Yu, Leithwood & Jantzi, 2002). Penggunaan teknik yang berkesan oleh pemimpin sekolah dan personaliti pemimpin sekolah yang dijadikan model kepada guru dan pelajar turut menaikkan motivasi guru dan pelajar untuk sama-sama memastikan usaha ke arah peningkatan dan kecemerlangan sekolah diteruskan dan berterusan (Blase & Blasé, 2000).

Seterusnya kajian daripada Hu, Parker, Lipsitz, Arriaga, Peyre, Corso, Roth, Yule dan Greenberg (2015) yang melihat amalan kepimpinan Transformasional dan kepimpinan Transaksional pakar bedah mendapati tingkah laku pasukan kerja mereka bertambah baik. Kepimpinan Transformasional yang diamalkan oleh pengurus juga dapat meningkatkan komitmen dan tanggungjawab pekerja (Sarwat, Hayat, Qureshi & Ali, 2011) dan seterusnya dapat meningkatkan prestasi sesebuah organisasi (Elenkov, 2002).

## **METODOLOGI KAJIAN**

### **Reka Bentuk Kajian**

Kaedah tinjauan keratan rentas (*cross-sectional survey*) digunakan dalam kajian ini dimana soal selidik diedarkan untuk dijawab oleh responden. Pemilihan responden adalah berdasarkan kepada teknik persampelan bertujuan iaitu bagi memastikan 30 orang guru generasi 'Y' dipilih dari setiap MRSM.

## Populasi dan Persampelan

Populasi bagi kajian ini seramai 460 orang guru generasi 'Y' sedang berkhidmat di 10 buah MRSM di Zon Utara, Semenanjung Malaysia. Sampel kajian yang digunakan adalah sebanyak 270 orang responden kerana bilangan ini mencukupi untuk mewakili bilangan populasi terlibat (Krejcie & Morgan, 1970). Maka 30 orang guru generasi 'Y' dipilih secara rawak bagi setiap MRSM yang terlibat dan jumlah keseluruhan adalah seramai 300 orang responden. Walau bagaimanapun, sebanyak 270 data sahaja digunakan untuk dianalisis selepas proses pembersihan data dilakukan.

## Alat Ukur Kajian

Soal selidik *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ5x) yang dibina oleh Bass dan Avolio (1995) digunakan untuk mengukur kepimpinan sekolah manakala soal selidik *Teacher Behaviors Inventory* (TBI) yang dibina oleh Murray (1983) digunakan untuk mengukur tingkah laku guru generasi 'Y'. Analisis kebolehpercayaan ke atas kepimpinan sekolah adalah tinggi iaitu mempunyai nilai alpha antara 0.74 hingga 0.94, dan bagi tingkah laku guru pula mempunyai nilai alpha antara 0.77 hingga 0.96. Menurut Nunnally (1967), indeks kebolehpercayaan yang melebihi 0.70 dianggap mencukupi. Alat ukur bagi kedua-dua pemboleh ubah dalam kajian ini menggunakan Skala Likert 0 hingga 5.

## Analisis Data

Pengkaji menggunakan perisian SPSS (*Statistical Package for the Social Science*) versi 20.0 bagi menganalisis data yang telah terkumpul. Tahap kepimpinan sekolah dan tahap tingkah laku guru generasi 'Y' diterjemahkan dengan menggunakan nilai min dan sisihan piawai. Manakala hubungan antara kepimpinan sekolah dengan tingkah laku guru generasi 'Y' pula ditentukan dengan menggunakan analisis korelasi *Pearson*.

## DAPATAN KAJIAN

Bahagian ini membincangkan tahap kepimpinan sekolah, tahap tingkah laku gurugenerasi 'Y' serta hubungan kepimpinan sekolah dengan tingkah laku gurugenerasi 'Y'. Merujuk kepada Jadual 1, pengkelasan min bagi kedua-dua pemboleh ubah yang dikaji dapat ditentukan.

**Jadual 1**  
***Pengkelasan Min***

| <b>Pengkelasan Min</b> | <b>Tafsiran</b> |
|------------------------|-----------------|
| 1.00 – 1.80            | Sangat rendah   |
| 1.81 – 2.60            | Rendah          |
| 2.61 – 3.40            | Sederhana       |
| 3.41 – 4.20            | Tinggi          |
| 4.21 – 5.00            | Sangat tinggi   |

(Sumber : Alias Baba, 1997)

## Tahap Kepimpinan Sekolah

Bahagian ini menerangkan tahap kepimpinan sekolah yang diamalkan oleh barisan pemimpin sekolah di MRSM dan mengandungi 3 komponen utama iaitu kepimpinan Transformasional (5 dimensi), kepimpinan Transaksional dan kepimpinan *Laissez-faire*.

**Jadual 2 :**  
**Tahap Amalan Kepimpinan Sekolah**

| <b>Kepimpinan Sekolah</b>   | <b>Min</b>  | <b>SP</b>   |
|-----------------------------|-------------|-------------|
| Kepimpinan Transformasional | 3.88        | 0.36        |
| Kepimpinan Transaksional    | 3.57        | 0.34        |
| Kepimpinan Laissez-faire    | 1.76        | 0.66        |
| <b>Kepimpinan Sekolah</b>   | <b>3.07</b> | <b>0.27</b> |

Merujuk kepada Jadual 2, dapat dilihat bahawa tahap kepimpinan sekolah di MRSM adalah sederhana (M=3.07; SP=0.27). Walau bagaimanapun, didapati tahap kepimpinan Transformasional (M=3.88; SP=0.36) dan tahap kepimpinan Transaksional (M=3.57; SP=0.34) adalah tinggi manakala tahap kepimpinan Laissez-faire (M=1.76; SP=0.66) adalah sangat rendah. Dapatan ini memberi penjelasan bahawa semua pengetua MRSM di Zon Utara, Semenanjung Malaysia mempraktikkan kepimpinan Transformasional, kepimpinan Transaksional dan juga kepimpinan Laissez-faire dalam kepimpinan mereka.

### **Tahap Tingkah Laku Guru**

Jadual 3 menunjukkan dapatan bagi tahap tingkah laku guru yang mempunyai lapan (8) dimensi.

**Jadual 3:**  
**Tahap Tingkah Laku Guru Generasi 'Y'**

| <b>Tingkah Laku Guru</b> | <b>Min</b>  | <b>SP</b>   |
|--------------------------|-------------|-------------|
| Penerangan               | 3.86        | 0.42        |
| Bersemangat              | 3.57        | 0.45        |
| Interaksi                | 3.75        | 0.46        |
| Pengurusan               | 3.87        | 0.50        |
| Tempo                    | 3.87        | 0.51        |
| Pendedahan               | 4.21        | 0.53        |
| Ucapan                   | 3.44        | 0.45        |
| Rapo                     | 4.08        | 0.57        |
| <b>Tingkah Laku Guru</b> | <b>3.83</b> | <b>0.36</b> |

Merujuk kepada Jadual 3 di atas, tahap tingkah laku guru generasi 'Y' di MRSM adalah tinggi (M=3.83; SP=.36). Dapatan ini menunjukkan guru generasi 'Y' MRSM di Zon Utara, Semenanjung Malaysia mempunyai tingkah laku yang baik, khususnya pada dimensi pendedahan (M=4.21; SP=0.53) dimensi rapo (M=4.08; SP=0.57).

### **Hubungan antara Kepimpinan Sekolah dengan Tingkah Laku Guru**

Jadual 4 menunjukkan hubungan antara kepimpinan sekolah, kepimpinan Transformasional, kepimpinan Transaksional dan kepimpinan Laissez-faire pemimpin sekolah di MRSM dengan lapan (8) dimensi tingkah laku guru generasi 'Y'.

**Jadual 4:**  
**Hubungan antara Kepimpinan Sekolah dengan Tingkah Laku Guru**

|                          | <b>Kepimpinan Sekolah</b> | Kepimpinan Transformasional | Kepimpinan Transaksional | Kepimpinan Laissez-faire |
|--------------------------|---------------------------|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>Tingkah Laku Guru</b> | <b>.38**</b>              | <b>.47**</b>                | <b>.45**</b>             | <b>-.03**</b>            |
| Penerangan               | .27**                     | .37**                       | .34**                    | -.06*                    |
| Bersemangat              | .42**                     | .31**                       | .42**                    | .12*                     |
| Interaksi                | .29**                     | .26**                       | .29**                    | .04*                     |
| Pengurusan               | .22**                     | .32**                       | .30**                    | -.08*                    |
| Tempo                    | .20**                     | .28**                       | .28**                    | -.06*                    |
| Pendedahan               | .24**                     | .43**                       | .31**                    | -.11*                    |
| Ucapan                   | .28**                     | .30**                       | .25**                    | .05*                     |
| Rapo                     | .33**                     | .47**                       | .39**                    | -.06*                    |

\*\*p < 0.01; \*p < 0.05

Merujuk kepada Jadual 4, hasil kajian menunjukkan terdapat hubungan positif yang kuat dan signifikan antara amalan kepimpinan sekolah di MRSM dengan tingkah laku guru generasi 'Y' ( $r=0.38$ ,  $p<0.01$ ). Begitu juga dengan hubungan kepimpinan Transformasional ( $r=0.47$ ,  $p<0.01$ ) dan kepimpinan Transaksional ( $r=0.45$ ,  $p<0.01$ ) pemimpin sekolah di MRSM dengan tingkah laku guru generasi 'Y' yang menunjukkan hubungan positif yang kuat. Namun hubungan antara kepimpinan Laissez-faire pemimpin sekolah di MRSM dengan tingkah laku guru generasi 'Y' memberikan hubungan negatif ( $r= -0.03$ ,  $p<0.05$ ). Bagi hubungan antara kepimpinan sekolah, kepimpinan Transformasional dan kepimpinan Transaksional pemimpin sekolah di MRSM dengan setiap tingkah laku guru generasi 'Y' menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan. Berbeza dengan kepimpinan Laissez-faire pemimpin sekolah di MRSM dengan setiap dimensi tingkah laku guru generasi 'Y' menunjukkan wujud hubungan yang negatif dan rendah.

#### PERBINCANGAN

Dapatan kajian telah membuktikan bahawa pemimpin sekolah di MRSM yang mengamalkan kepimpinan Transformasional dan kepimpinan Transaksional dalam kepimpinan mereka dapat meningkatkan tahap tingkah laku guru generasi 'Y'. Peningkatan ini turut memberi kesan yang baik kepada proses pengajaran dan pembelajaran di dalam kelas mahupun di luar kelas. Penemuan ini selaras dengan dapatan kajian Menon (2013) yang turut mendapati kepimpinan sekolah menyebabkan peningkatan dan kejayaan kepada prestasi sekolah. Begitu juga dengan kajian oleh Geijsel, Slegers, Leithwood dan Jantzi (2003) yang mendapati kepimpinan sekolah dapat meningkatkan tanggungjawab guru dan usaha tambahan guru ke arah meningkatkan kecemerlangan sekolah. Kepimpinan sekolah turut meningkatkan tahap komitmen guru terhadap tugas mereka dalam usaha mencapai misi dan visi sekolah (Yu, Leithwood & Jantzi, 2002) dan dapat meningkatkan tahap motivasi guru dan pelajar secara berterusan dalam memastikan kejayaan menjadi milik sekolah mereka (Blase & Blasé, 2000).

Bagi hubungan antara kepimpinan pemimpin sekolah, kepimpinan Transformasional dan kepimpinan Transaksional pemimpin sekolah di MRSM dengan tingkah laku guru generasi 'Y' menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan manakala wujud hubungan negatif antara kepimpinan Laissez-faire pemimpin sekolah di MRSM dengan tingkah laku guru generasi 'Y'. Ini menunjukkan semakin tinggi pemimpin sekolah di MRSM mengamalkan kepimpinan Transformasional dan kepimpinan Transaksional, maka semakin tinggi tahap tingkah laku guru generasi 'Y' manakala semakin tinggi tahap kepimpinan Laissez-faire yang diamalkan oleh pemimpin sekolah di MRSM, semakin rendah tahap tingkah laku guru generasi 'Y'.

Walaupun ketiga-tiga dimensi kepimpinan sekolah mempunyai nilai korelasi yang berbeza dengan setiap dimensi dalam tingkah laku guru, namun kajian ini telah membuktikan kedua-dua pemboleh ubah ini mempunyai hubungan. Ini membuktikan semakin tinggi pemimpin sekolah di MRSM mengamalkan kepimpinan Transformasional dan kepimpinan Transaksional, maka semakin tinggi tahap setiap dimensi tingkah laku guru generasi 'Y' dapat dihasilkan. Manakala semakin tinggi tahap kepimpinan Laissez-faire yang diamalkan oleh pemimpin sekolah di MRSM, semakin rendah tahap setiap dimensi tingkah laku guru generasi 'Y'.

Sistem pendidikan MARA amat mementingkan kecemerlangan setiap institusi di bawahnya termasuk MRSM dan hasrat ini dapat dicapai sekiranya semua barisan pemimpin MRSM mengaplikasikan kepimpinan Transformasional dan kepimpinan Transaksional dalam kepimpinan mereka kerana telah terbukti kepimpinan ini mampu meningkatkan tahap tingkah laku guru khasnya guru-guru generasi 'Y' dan seterusnya akan menjadikan MRSM sebuah institusi yang disegani kerana kehebatan dan kecemerlangannya. Kecemerlangan ini adalah hasil kerjasama dan gabungan semua pihak terutamanya barisan kepimpinan sekolah dan guru-guru (Fullan, 2011). Hal ini disebabkan oleh penekanan yang diberikan kepada kelebihan dan keistimewaan yang dimiliki oleh setiap guru dan pelajar sehingga mampu melahirkan modal insan yang cemerlang dari segi intelek dan rohani (Muhyidin, 2013) dan matlamat iniseleri dengan hasrat kerajaan yang mengharap semua pemimpin sekolah mengamalkan kepimpinan yang berkesan supaya dapat merealisasikan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013-2025). Dengan itu, pemimpin sekolah di MRSM juga perlu menghayati dan mendalami setiap dimensi yang terkandung dalam kepimpinan Transformasional dan kepimpinan Transaksional serta dapat mengamalkannya kerana telah terbukti kepimpinan ini mampu membawa perubahan yang baik kepada tingkah laku guru dan seterusnya memberi peningkatan prestasi kepada MRSM.

## **RUMUSAN**

Sebagai kesimpulan, kepimpinan Transformasional dan kepimpinan Transaksional amat penting diamalkan oleh barisan kepimpinan sekolah bagi mempengaruhi guru-guru mencapai tahap tingkah laku yang cemerlang dan menggunakan kemahiran serta kelebihan yang dimiliki dengan optimum dan seterusnya membawa kecemerlangan dan membawa perubahan yang besar ke atas sistem pendidikan sekolah. Sehubungan itu, pemimpin sekolah perlu sedar bahawa setiap dimensi dalam komponen kepimpinan sekolah itu amat penting dan perlu diberi perhatian supaya dapat meningkatkan tingkah laku guru dan seterusnya dapat memantapkan lagi sistem pendidikan sekolah di Malaysia.

## **RUJUKAN**

- Abdul Ghani Abdullah. (2005). Kepimpinan Transformasi Pengetua dan Penggantian Kepimpinan sebagai Penentu Komitmen terhadap Organisasi dan Perlakuan Warga Organisasi Pendidikan. , 20: 53-68.
- Afsar, B, Badir, Y. F, Saeed, B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 114 Iss 8 pp. 1270 - 1300
- Avolio, B. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organization*. Thousand Oaks: Sage Publications Keller.
- Balthazard, P., Waldman, D., Howell, J. & Atwater, A. (2002). Modeling performance in teams: The effect of media type, shared leadership, interaction style and cohesion.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. The Free Press : New York.



- Bass, B. & Yammarino, F. J. (1991). Congruence of self and others' leadership ratings of naval officers for understanding successful performance. *Applied Psychology: An International Review*, 40, 437-54.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., Avolio, B.J., Jung, D. I. & Berson, V. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-218.
- Behrstock, E., & Clifford, M. (2009). *Leading Gen Y Teachers: Emerging Strategies for School Leaders*. Washington, DC: National Comprehensive Center for Teacher Quality.
- Boyne, G. A. (2003). What is public service improvement? *Public Administration*, 51 (2), 211-227.
- Broadbent, M. & Kitzis, E. S. (2005). *The new CEO leaders: setting the agenda and delivering results*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Colbert E. A. (2008). CEO transformational leadership: The role of goal importance congruence in top management teams. *Academy of Management Journal*, 51 (1), 81-96.
- Crampton, S. M. & Hodge, J. W. (2009). Generation Y: Uncharted Territory. *Journal of Business & Economics Research*. Volume 7, Number 41
- Denhardt, J. V. & Denhardt, R. B. (2003). *The new public service: serving not steering*. New York: Sharpe.
- Dessler, D. (1994). *How to Sort Causes in the Study of Environmental Change and Violent Conflict in Environment, Poverty, Conflict* oleh Nina Gr.Leger & Dan Smith. *International Peace Research Institutc, Oslo No.4: 91-112*
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E. & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 17 Iss 2 pp. 177 – 193
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744
- Elenkov, D. S. (2002). Effects of leadership on organisational performance in Russian companies. *Journal of Business Research*, 55, 467-480.
- Eyal, O. and Roth, G. (2011). Principals' leadership and teachers' motivation: self-determination theory analysis. *Journal of Educational Administration*, Vol. 49 No. 3, pp. 256-275.
- Fullan M., (2011). *Choosing the Wrong Drivers for Whole System Reform*. Seminar series 204. Centre for Strategic Education.
- Geijsel, F., Slegers, P., Leithwood, K. and Jantzi, D. (2003), "Transformational leadership effects on teachers' commitment and effort toward school reform", *Journal of Educational Administration*, Vol. 41 No. 3, pp. 228-256.
- Hancott, D. E. (2005). *The relationship between transformational leadership and organizational performance in large public listed companies in Canada*. Unpublished PhD thesis, Capella University.
- Harris, A. (2005). *Distributed leadership*. In B Davies (ed). *The essentials of school leadership*. London: Paul Chapman Publishing.
- Hobart, B. (2014). *Understanding generation Y*. Princeton One, Skillman: New Jersey.
- Jabnoun, N. & Rasasi, A. J. (2005). Transformational leadership and service quality in UAE hospitals. *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 15 Iss 1 pp. 70 – 81

- John D. Politis. (2002). Transformational and transactional leadership enabling (disabling) knowledge acquisition of self-managed teams: the consequences for performance. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 23 Iss 4 pp. 186 – 197
- Kahai, S. S., Sosik, J. J. & Avolio, B. J. (2000). Effects of leadership style, anonymity and rewards in an electronic meeting system environment. *Kertas kerja*, Center for leadership studies, Binghamton University.
- Kaiser, R. B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *American Psychologist*, 63, 96-110.
- Kantrowitz, B., & Wingert, P. (2000). Teachers wanted. *Newsweek*, 136(14), 36-42.
- Keller, R. T. (1992). Transformational Leadership and The Performance of Research and Development Project Groups. *Journal of Management* , 18(3): 489-501.
- Kersten, D. (2002). Today's generations face new communication gaps. Retrieved March 15, 2015, from <http://www.usatoday.com/money/jobcenter/workplace/communications/2002>
- Khasawneh, S., Omari, A. and Abu-Tineh, A.M. (2012), "The relationship between transformational leadership and organizational commitment: the case for vocational teachers in Jordan", *Educational Management, Administration & Leadership*, Vol. 40 No. 4, pp. 1-15.
- Leithwood, K. and Jantzi, D. (1999), "The relative effects of principal and teacher sources of leadership on student engagement with school", *Educational Administration Quarterly*, Vol. 35 No. 5, pp. 679-706.
- Leithwood, K. and Jantzi, D. (2006), "Transformational school leadership for large-scale reform: effects on students, teachers, and their classroom practices", *School Effectiveness and School Improvement*, Vol. 17 No. 2, pp. 201-227.
- Mariani Md noor. 2002. Kepimpinan Psikologi dalam organisasi Sekolah: Kesiediaan Psikologi alam Kepimpinan di Sekolah. dalam *Inovasi Dasar Pendidikan: Perspektif Sistem dan rganisasi*, disunting oleh Sufean Hussin. Kuala Lumpur: Penerbit universiti Malaya.
- Meier, J., Stephen, F. & Crocker, M. (2010). Generation Y in the workforce: Managerial challenges. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*. Vol. 6, Num. 1
- Menon M. E. (2013). The relationship between transformational leadership, perceived leader effectiveness and teachers' job satisfaction. *Journal of Educational Administration*, Vol. 52 Iss 4 ms. 509 – 528
- Mohd Shafie Apdal (2013); Perutusan Sambutan Hari Pendidik 2013. *Majlis Amanah Rakyat MARA*, Kuala Lumpur.
- Muhyiddin Yassin (2013). *Ucapan Penggulungan: Perhimpunan Agung UMNO 2013*. Dewan Merdeka, Pusat Dagangan Dunia Putra (PWTC).
- Murray, H. G. (1983). Low-inference classroom teaching behaviors and student ratings of college teaching effectiveness. *Journal of Educational Psychology* 75: 138-149.
- Najib Abdul Razak. (2010). "Ucapan Bajet Tahun 2011". Tersedia [online] dalam <http://www.treasury.gov.my/pdf/bajet/ub11.pdf> [dilayari di Langkawi, Malaysia: 10hb April 2014].
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory*. New York: Mc Graw Hill.
- Parise, L. M., & Spillane, J. P. (2010). Teacher learning and instructional change: How formal and on-the-job learning opportunities predict change in elementary school teachers' practice. *The Elementary School Journal*, 110(3), 323-346.
- Politis, J. D. (2002). Transformational and transactional leadership enabling (disabling) knowledge acquisition of selfmanaged teams: the consequences for performance. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 23 Iss 4 pp. 186 – 197

- PrincewaterhouseCoopers (2009). Malaysia's gen Y unplugged. Malaysia.
- Raines, C. (2003). Connecting generations. Crisp Learning.
- Sarwat, N., Hayat, K., Qureshi, J. A. & Ali, M. (2011). Impact of strategic leadership on organizational performance, in the context of job satisfaction and organizational commitment, evidence from educational institutions of Pakistan. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*. Vol 3, No 4
- Sekaran U (2005). *Research methods for business: A skill-building approach* (4th ed). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Smola, K. W. & Sutton, C. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363–382.
- Spence, C. (2011). Crossmodal correspondences: A tutorial review. *Attention, Perception, & Psychophysics*, 73, 971-995.
- Taylor T. Z., Psotka J., Legree P., (2015), "Relationships among applications of tacit knowledge and transformational/transactional leader styles", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 36 Iss 2 pp. 120 - 136
- Tepper, B. J. & Percy, P. M. (1994). Structural validity of the multifactor leadership questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 54 (3), 734-744.
- Teresa Z. Taylor Joseph Psotka Peter Legree, (2015). Relationships among applications of tacit knowledge and transformational/transactional leader styles. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 36 Iss 2 pp. 120 – 136
- Thoonen, E.E.J., Slegers, P.J.C., Oort, J.J., Peetsma, T.T.D. and Geijsel, F.P. (2011), "How to improve teaching practices: the role of teacher motivation, organizational factors, and leadership practices", *Educational Administration Quarterly*, Vol. 47 No. 3, pp. 496-536.
- Wesch, M. (2008). A Vision of Students Today (& What Teachers Must Do) *Britannica Blog*; Retrieved December 31, 2008.
- Yammarino, F. J. & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership and performance. *Management Review*, 73 (6), 44-49.
- Yu, H, Leithwood, K, & Jantzi, D, (2002). The effects of transformational leadership on teachers' commitment to change in Hong Kong. *Journal of Educational Administration*. Vol. 40 Iss 4 pp. 368 – 389

