

Amalan Kepimpinan Transformasional Guru Besar Sekolah Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) di Sekolah-Sekolah Negeri Sabah

(Transformational Leadership Practices of Headmasters under the School Transformation Programme 2025 (TS25) in Sabah)

Mohd Alif Naquiuddin bin Romeli^{1*}, Roslee bin Talip², Daraini binti Oyot³

¹Fakulti Pendidikan dan Pengajian Sukan, Malaysia Sabah, Jalan Psikologi, 88400 Kota Kinabalu, Sabah, Malaysia

Email: alif9090@gmail.com

²Fakulti Pendidikan dan Pengajian Sukan, Malaysia Sabah, Jalan Psikologi, 88400 Kota Kinabalu, Sabah, Malaysia

Email: Roslee_73@ums.edu.my

³IPG Kampus Kent, Peti Surat 2, 89207 Tuaran, Sabah, Malaysia

Email: daraini_oyot@ipgm.edu.my

ABSTRAK

CORRESPONDING

AUTHOR (*):

Mohd Alif Naquiuddin bin Romeli
(alif9090@gmail.com)

KATA KUNCI:

Amalan Kepimpinan
Transformasional
Keberkesanan Sekolah
Transformasi Sekolah 2025
(TS25)
Sekolah Luar Bandar

KEYWORDS:

Transformasional Leadership
School Effectiveness
Transformasional School 2025
(TS25)
Rural School

CITATION:

Mohd Alif Naquiuddin, R., Roslee, T., & Daraini, O. (2026). Amalan Kepimpinan Transformasional Guru Besar Sekolah Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) di Sekolah-Sekolah Negeri Sabah. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 11(2), e003784.
<https://doi.org/10.47405/mjssh.v11i2.3784>

Kajian ini berhasrat untuk meninjau tahap amalan kepimpinan transformasional guru besar di bawah Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) di sekolah-sekolah di dalam salah satu daerah di kawasan Pantai Barat Utara Sabah. Seramai 111 orang guru telah terlibat untuk menjadi responden dalam kajian ini. Kajian ini dijalankan melalui kaedah tinjauan, dan instrumen yang digunakan ialah soal selidik yang telah diadaptasi daripada pengkaji lepas. Statistik deskriptif dan telah digunakan termasuk kekerapan, skor min serta sisihan piawai. Program *Statistical Package for Social Science*, atau SPSS, versi 30 digunakan untuk menganalisis data kajian ini. Hasil analisis menunjukkan kepimpinan transformasional diamalkan pada tahap yang tinggi di sekolah-sekolah TS25. Selain itu, kajian ini turut mendedahkan bahawa ke empat-empat dimensi amalan kepimpinan transformasional iaitu, motivasi berinspirasi, pertimbangan individu, pengaruh ideal dan rangsangan intelektual dipersepsikan pada tahap yang tinggi oleh para responden kajian. Selain itu, tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara amalan kepimpinan transformasional dengan lokasi sekolah. Dapatan kajian ini menunjukkan kepentingan membudayakan etika kepimpinan bersifat transformatif bagi mendukung hasrat kerajaan untuk membangunkan perubahan mendasar dalam sistem pendidikan negara ini. Tuntasnya, Jabatan Pendidikan Negeri (JPN) dan Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) perlu menunaikan tanggungjawab dengan menyediakan latihan berterusan bertujuan untuk memastikan kualiti kepimpinan guru

besar dapat dipertingkatkan.

ABSTRACT

This study aims to identify the level of transformational leadership practices of principals under the School Transformation Program 2025 (TS25) in schools in one of the districts in the North West Coast of Sabah. A total of 111 teachers were involved as respondents in this study. This study was conducted through a survey method, and the instrument used was a questionnaire that had been adapted from previous researchers. Descriptive statistics were used including frequency, mean score and standard deviation. The Statistical Package for Social Science, or SPSS, version 30 program was used to analyze the data of this study. The results of the analysis showed that transformational leadership was practiced at a high level in TS25 schools. In addition, this study also revealed that the four dimensions of transformational leadership practices, namely, inspirational motivation, individual consideration, ideal influence and intellectual stimulation, were perceived at a high level by the study respondents. In addition, there was no significant difference between transformational leadership practices and school location. The findings of this study show the importance of cultivating transformative leadership ethics to support the government's desire to develop fundamental changes in the country's education system. In conclusion, the State Education Department (JPN) and the District Education Office (PPD) need to fulfill their responsibilities by providing continuous training to ensure that the leadership quality of headmasters can be improved.

Sumbangan/Keaslian: Kajian ini menyumbang kepada literatur sedia ada berkenaan Amalan Kepimpinan Transformasional guru besar di sekolah-sekolah Program Transformasi Sekolah (TS25) khususnya di Negeri Sabah.

1. Pengenalan

Kemapanan sistem pendidikan akan membolehkan masyarakatnya melakukan anjakan paradigma untuk menyesuaikan diri dengan perubahan zaman. Oleh itu, untuk memastikan negara kita tidak ketinggalan dalam menghadapi cabaran globalisasi, sistem pendidikan kita perlu disesuaikan dengan perubahan yang berlaku di seluruh dunia. Pendidikan perlu diadaptasi untuk menjadikannya lebih cekap ([Shobana Muniandy & Mohamed Yusoff, 2024](#)) dan mengikut perkembangan terkini di seluruh dunia ([Jamaludin & Rosli, 2021](#)). Sebagai pemimpin di peringkat sekolah, pengetua dan guru besar (PGB) bertanggungjawab untuk memimpin warga sekolah ke arah anjakan pendidikan yang sejajar dengan aspirasi Transformasi Sekolah 2025 (TS25).

Tambahan pula, menurut [Jailani dan Mohd Izham \(2023\)](#), guru besar harus mempunyai kepimpinan khusus yang diperlukan untuk menentukan tahap keberkesanan Program Transformasi Sekolah. Corak kepimpinan pengetua guru besar (PGB) di sekolah Program Transformasi Sekolah (TS25) pasti akan mempunyai kesan yang berbeza terhadap kejayaan dan keberkesanan program tersebut. Di samping itu, [Nursyafina](#)

Saffie et al. (2018) menyatakan bahawa corak kepimpinan PGB adalah penting untuk kejayaan sekolah. Hal ini kerana, pemimpin sekolah adalah orang yang paling berpengaruh dalam menentukan kejayaan sekolah. Oleh itu, kepimpinan guru besar yang berprestasi tinggi dan berkesan adalah penting untuk kejayaan dan kecemerlangan sekolah seterusnya memastikan keberkesanan sekolah berkenaan.

Berdasarkan Rajah 1, salah satu dokumen penting, Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM), menggariskan objektif Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) untuk meningkatkan standard pendidikan untuk bersaing di arena global. Matlamat Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013–2025 adalah untuk mentransformasi sistem pendidikan negara ke arah yang lebih mapan. Untuk mencapai matlamat ini, PPPM 2013–2025 telah diubah sebanyak sebelas kali. Pada masa yang sama, anjakan kelima mengutamakan kepimpinan berkualiti tinggi di semua institusi pendidikan, sama ada sekolah rendah atau menengah (Chau & Norfariza Mohd Radzi, 2023; Md Jais & A. Hamid, 2019). Pada masa ini, fasa penting gelombang ketiga (2021–2025) hampir berakhir. Gelombang ini mengutamakan kecemerlangan sekaligus meningkatkan fleksibiliti operasi.

Rajah 1: 11 Anjakan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia

Bagi mencapai aspirasi yang terkandung dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025, kita memerlukan 11 anjakan utama		
ANJAKAN	1	MENYEDIAKAN KESAMARATAAN AKSES KEPADA PENDIDIKAN BERKUALITI BERTARAF ANTARABANGSA
ANJAKAN	2	MEMASTIKAN SETIAP MURID PROFISIEN DALAM BAHASA MALAYSIA DAN BAHASA INGGERIS
ANJAKAN	3	MELAHIRKAN RAKYAT MALAYSIA DENGAN PENGHAYATAN NILAI
ANJAKAN	4	TRANSFORMASI KEGURUAN SEBAGAI PROFESION PILIHAN
ANJAKAN	5	MEMASTIKAN KEPIMPINAN BERPRESTASI TINGGI DITEMPATKAN SETIAP SEKOLAH
ANJAKAN	6	MENGUPAYA JPN, PPD DAN SEKOLAH UNTUK MENYEDIAKAN PENYELESAIAN KHUSUS BERASASKAN KEPERLUAN
ANJAKAN	7	MEMANFAATKAN ICT BAGI MENINGKATKAN KUALITI PEMBELAJARAN DI MALAYSIA
ANJAKAN	8	MENTRANSFORMASI KEMAMPUAN DAN KAPASITI PENYAMPAIAN KEMENTERIAN
ANJAKAN	9	BEKERJASAMA DENGAN IBU BAPA, KOMUNITI DAN SEKTOR SWASTA SECARA MELUAS
ANJAKAN	10	MEMAKSIMUMKAN KEBERHASILAN MURID BAGI SETIAP RINGGIT
ANJAKAN	11	MENINGKATKAN KETELUSAN UNTUK AKAUNTABILITI AWAM SECARA LANGSUNG

Sumber: Kementerian Pendidikan Malaysia (2013)

Dalam kajian ini, aspek kepimpinan guru besar dibincangkan sebagai elemen yang mempengaruhi guru dan institusi sekolah bagi meraih objektif, misi serta matlamat setiap organisasi. Kepimpinan yang berkebolehan tinggi adalah penting dalam pengurusan dan pentadbiran organisasi. Omar et al. (2021) menjelaskan bahawa kompetensi merujuk kepada keupayaan dan kebolehan seseorang untuk menyelesaikan tugas dengan cara yang betul dan sempurna. Oleh itu, tindak tanduk yang bersesuaian adalah paksi dalam penentuan kejayaan sesebuah organisasi.

1.1. Permasalahan Kajian

Kajian ini menyoroti permasalahan kritikal mengenai sejauh mana amalan kepimpinan transformasional guru besar dapat diimplementasikan secara efektif dalam menghadapi kekangan dan cabaran unik yang wujud di kawasan tersebut, terutamanya dalam konteks peningkatan prestasi akademik dan pembangunan profesional guru (Nursyafina

Saffiee et al., 2018). Terdapat keperluan mendesak untuk meneliti secara mendalam faktor-faktor kontekstual yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional guru besar di sekolah rendah luar bandar, khususnya di Sabah, kerana penyelidikan sedia ada sering kali terfokus pada sekolah biasa tanpa mempertimbangkan kekhususan sekolah kurang murid atau sekolah luar bandar (Along & Mansor, 2023).

Hal ini termasuklah meninjau bagaimana konstruk dalam kepemimpinan bersifat transformasional seperti yang dibincangkan dapat diadaptasi dan diimplementasikan dalam suasana yang serba kekurangan sumber dan infrastruktur, serta kepelbagaian sosio-budaya setempat (Talebloo et al., 2018). Antara masalah utama yang ditanggapi ialah berkaitan dengan motivasi berinspirasi. Ini kerana kajian lampau menunjukkan, terdapat dalam kalangan guru besar yang kurang memberi motivasi kepada guru-guru ekoran pendekatan pimpinan bersifat tradisional. Fenomena ini boleh menjejaskan kepuasan kerja guru dan komitmen organisasi di sekolah-sekolah luar bandar, sekaligus menghalang pencapaian matlamat pendidikan yang ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (Nursyafina Saffiee et al., 2018).

Selain itu, terdapat juga isu berkaitan dengan pertimbangan individu. Kajian menunjukkan bahawa guru besar di Malaysia seringkali menghadapi kekangan dalam memberikan sokongan individu yang menyeluruh kepada guru-guru disebabkan oleh beban tugas pentadbiran yang tinggi dan kekurangan sumber sokongan profesional (Adams et al., 2018).

Situasi ini diperparah di sekolah rendah luar bandar di Sabah, di mana isolasi geografi dan keterbatasan akses kepada latihan profesional mungkin menghadkan lagi peluang guru besar untuk membimbing dan menyokong guru secara berkesan (Wahab et al., 2014). Kesimpulannya, kajian mengenai amalan kepemimpinan transformasional guru besar dalam konteks sekolah rendah luar bandar di Sabah dan Malaysia secara amnya adalah penting untuk memahami impak kepemimpinan ini terhadap motivasi dan kepuasan kerja guru (Shobana Muniandy & Mohamed Yusoff, 2024; Yusoff et al., 2022).

1.2. Objektif Kajian

Kajian ini bertujuan untuk merungkai objektif berikut:

- i. Mengenalpasti tahap keseluruhan amalan kepemimpinan transformasional guru besar di sekolah pantai barat sabah.
- ii. Mengenalpasti tahap amalan kepemimpinan transformasional guru besar mengikut dimensi; pertimbangan individu, motivasi berinspirasi, pengaruh ideal, rangsangan intelektual.
- iii. Mengenalpasti perbezaan signifikan terhadap amalan kepemimpinan transformasional dengan lokasi sekolah.

Berikut merupakan persoalan kajian ini.

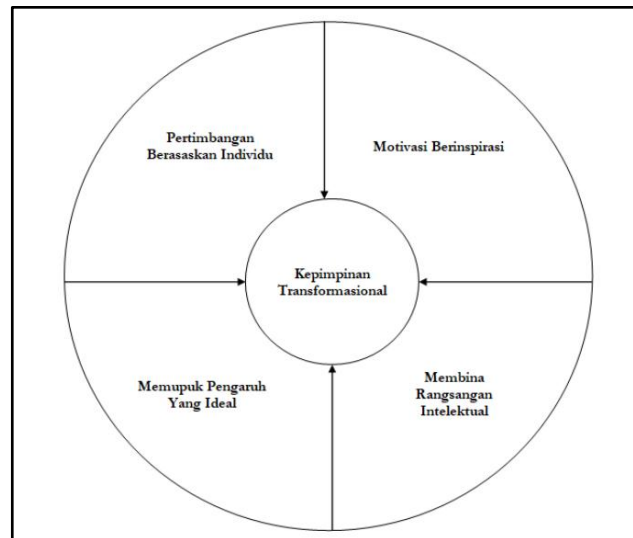
- i. Apakah tahap amalan kepemimpinan transformasional guru besar di sekolah pantai barat sabah?
- ii. Apakah tahap amalan kepemimpinan transformasional guru besar mengikut dimensi; pertimbangan individu, motivasi berinspirasi, pengaruh ideal, rangsangan intelektual?
- iii. Adakah terdapat perbezaan signifikan terhadap amalan kepemimpinan transformasional dengan lokasi sekolah?

2. Sorotan Literatur

2.1. Amalan Kepimpinan Transformasional

Kajian penerokaan Burns (1978) adalah asas kepada kebanyakan kajian mengenai Kepimpinan Transformasional. Sebagai permulaan, teori Burns (1978) dan penyelidikan empirikal Bass (1985) adalah asas dalam penyelidikan ini. Berdasarkan teori yang dikaji, elemen kepimpinan transformasional berdasarkan Rajah 2 dihuraikan di sini.

Rajah 2: Model Kepimpinan Transformasional Bass dan Avolio (1994)



Sumber: Bass dan Avolio (1994)

Empat komponen kepimpinan transformasional dihuraikan melalui model dan teori Bass dan Avolio (1994). Yang pertama ialah motivasi berinspirasi, yang berlaku apabila seorang pemimpin transformasi memberi inspirasi kepada pengikutnya melalui tindakan atau perkataan. Pemimpin yang mengamalkan kepimpinan transformasional membimbing pengikutnya melalui ikhtiar dan perbincangan yang mencetus kesedaran untuk menghadapi rintangan dan pemahaman tentang apa yang dilakukan. Membangunkan rangsangan intelektual adalah dimensi kedua di dalam teori kepimpinan ini. Pemimpin transformasi boleh mendorong pekerja mereka untuk menjadi lebih kreatif dan inovatif dengan bertindak di luar kotak atau kebiasaan. Disebabkan ini, pemimpin transformasi adalah mereka yang berani menentang kepercayaan konvensional dan mencuba pendekatan dan strategi baharu.

2.2. Pengaruh Ideal

Keyakinan dan semangat yang ditunjukkan oleh pemimpin transformasi merupakan kepastian yang ditunjukkan dalam setiap perkara yang dia lakukan. Bass (1985) menerangkan sifat pemimpin yang transformatif sebagai seorang yang bersedia untuk mengorbankan sesuatu untuk kepentingan organisasi dan optimis tentang matlamat dan visi organisasi. Pemimpin menjadi panutan yang dihormati dan dikagumi oleh pengikutnya. Seorang pemimpin transformasi juga berani mengambil risiko dan mempunyai matlamat yang jelas. Pemimpin mempunyai pengaruh yang ideal apabila mereka menyasarkan tujuan yang jelas untuk dikecapi di masa akan datang bahkan mampu mengarahkan subordinat mereka untuk mencapainya dengan menunjukkan

teladan yang baik untuk diikuti. Pemimpin yang mempunyai ciri-ciri karismatik juga mempunyai tingkah laku pemimpin yang baik (Burns, 1978).

2.3. Pertimbangan Individu

Pemimpin transformatif menumpukan pada keperluan dan keupayaan tertentu untuk membangunkan pengikutnya. Pemimpin transformatif menganggap setiap pengikutnya mempunyai potensi tersendiri dan hak untuk dihormati. Dengan memberi sokongan dan galakan sepanjang masa dan menghormati sebarang perbezaan, pemimpin seperti ini akan membina kepercayaan dalam kalangan pengikut mereka. Pemimpin transformasi mengambil berat tentang pengikutnya sebagai individu, oleh itu, interaksi mereka membina hubungan kerja yang baik.

2.4. Rangsangan Intelektual

Rangsangan intelektual merujuk kepada gaya pemimpin transformatif bertindak balas dengan cara yang berbeza terutamanya apabila mereka cuba menyelesaikan masalah dengan menggunakan cara pemikiran yang baharu dan kreatif. Dengan cara ini, pemimpin berhaluan transformasi secara tidak langsung mendorong pengikutnya untuk berfikir secara kreatif dan bukannya bergantung pada orang lain atau cara lain untuk menyelesaikan isu. Faktor ini mendorong cara baru untuk berfikir tentang cara pekerja menangani isu. Dalam erti kata lain, pemimpin transformasi membantu kakitangan mereka melihat halangan dan berani menghadapi mereka (Bush et al., 2018).

2.5. Motivasi Berinspirasi

Dimensi ini memberi penekanan terhadap tingkah laku pemimpin transformasi yang dianggap boleh memotivasikan pengikutnya, meningkatkan semangat juang mereka dan membantu mereka menangani cabaran yang akan datang. Dalam tindakan mereka, pemimpin transformatif menunjukkan keyakinan yang kuat terhadap objektif dan misi organisasi serta komitmen yang teguh terhadapnya. Sebuah kajian yang dijalankan oleh Backfisch et al. (2020), menunjukkan bahawa, guru yang bermotivasi tinggi adalah lebih berkesan daripada yang lain. Mereka sangat berminat dan sentiasa berusaha untuk meningkatkan pengajaran dan pembelajaran. Sebagai pemimpin sekolah, guru besar mempunyai tanggungjawab untuk menyediakan sokongan moral dan sumber yang diperlukan untuk meningkatkan dan mengekalkan semangat guru untuk mencapai objektif sekolah.

3. Metod Kajian

Kajian ini adalah berdasarkan reka bentuk bersifat kuantitatif. Kaedah tinjauan digunakan sebagai kaedah yang utama bagi menjalankan kajian ini. Kajian ini juga merupakan kajian inferensi, dan instrumen utamanya adalah soal selidik. Kemudian, data daripada responden kajian dianalisis untuk menjawab semua persoalan dan memastikan matlamat kajian tercapai. Chua (2021) menjelaskan populasi sebagai sekumpulan orang, objek atau benda kejadian yang berkongsi ciri yang ingin dikaji. Setiap objek atau individu dalam populasi boleh berbeza dalam pelbagai aspek, tetapi ia mesti mempunyai sekurang-kurangnya satu ciri yang sama (Chua, 2021). Sementara itu, persampelan ialah pengambilan sebahagian pecahan daripada suatu populasi untuk menggunakannya sebagai representasi. Tinjauan ini melibatkan guru-guru daripada program Transformasi Sekolah (TS25) sekolah rendah di daerah terpilih di Negeri Sabah.

Tujuan kajian ini adalah untuk mengukur komitmen guru terhadap kepimpinan guru besar sekolah dalam program Transformasi Sekolah (TS25).

Kajian ini melibatkan seramai 111 orang responden dalam kalangan guru dari salah satu daerah di Pantai Barat Utara Sabah. Penyelidikan ini telah melibatkan seramai 111 responden dalam kalangan guru sekolah rendah. Jumlah 111 peserta dalam soal selidik adalah berdasarkan pendapat [Scheaffer, Mendenhall dan Ott \(2011\)](#) bahawa bilangan minimum peserta untuk sesebuah kajian ialah 30 orang. Oleh itu, sebarang nombor yang melebihi bilangan minimum ini adalah dibenarkan.

Kajian ini menggunakan borang soal selidik yang telah di adaptasi daripada pengkaji terdahulu. [Creswell dan Creswell \(2023\)](#) menyatakan bahawa sumber yang sesuai untuk penyelidikan ialah sumber penyelidikan yang sedia ada, sumber penyelidikan yang telah diubah suai, atau sumber penyelidikan yang digabungkan dengan sumber penyelidikan yang dibangunkan secara individu. Untuk penyelidikan ini, soal selidik yang digunakan dalam kajian ini telah diubah suai dan digunakan sebagai alat kajian untuk mendapatkan maklumat daripada guru. Untuk mengukur semua pembolehubah dan dimensinya, soal selidik ini menggunakan skala pemeringkatan Likert dari 1 hingga 5; satu adalah sangat tidak setuju, dua adalah tidak setuju, tiga adalah neutral atau sederhana setuju, empat adalah setuju dan lima adalah sangat setuju. Maklumat mengenai skala maklumbalas responden diringkaskan dalam [Jadual 1](#).

Jadual 1: Skala Likert Soal Selidik

Pernyataan	Skor
Sangat Tidak Setuju	1
Tidak Setuju	2
Neutral	3
Setuju	4
Sangat Setuju	5

Untuk penyelidikan ini, soal selidik terdiri daripada dua bahagian iaitu bahagian A demografi dan bahagian B yang meliputi item yang mengukur tahap kepimpinan transformasional menurut persepsi responden. Responden kajian ini hanya dikehendaki memilih salah satu daripada lima jawapan yang tersedia, yang menjadikan jenis soalan ini dapat dianalisis dengan lebih mudah selain senang untuk difahami oleh peserta kajian ini ([Ghafar et al., 2025](#)). Untuk tujuan kutipan data, borang soal selidik bagi kajian ini diedarkan melalui pautan *Google Form* melalui aplikasi *whatsapp*. Selain itu, pengkaji secara bertulis menyatakan untuk tidak akan berkongsi sebarang data peribadi responden dan tujuan soal selidik turut dijelaskan. Selain itu, responden turut diingatkan bahawa soalan ini bukanlah peperiksaan, dan tidak ada jawapan yang betul atau salah. Bagi mendapatkan data yang berkualiti, responden diberi masa yang sesuai untuk menjawab soal selidik yang diedarkan. Analisis bagi soal selidik amalan kepimpinan transformasional guru besar mengandungi 24 item dengan dipecahkan kepada empat dimensi. Manakala, setiap dimensi di dalam soal selidik ini mempunyai enam item.

Bagi tujuan menginterpretasi data yang dianalisis. Jadual penentuan skor min oleh [Nunnally \(1994\)](#) digunakan dalam kajian ini. Menurut [Nunnally \(1994\)](#), tahap 3.67 hingga 5.00 di anggap sebagai tinggi, tahap 2.34 hingga 3.66 di anggap sebagai sederhana dan rendah dari itu di anggap sebagai rendah. Ringkasan jadual tahap penentuan skor min di tunjukkan dalam [Jadual 2](#).

Jadual 2: Jadual Penentuan Cut-Off poin skor min

Skor Min	Interpretasi
3.67 - 5.00	Tinggi
2.34 - 3.66	Sederhana
1.00 - 2.33	Rendah

Sumber: [Nunnally \(1994\)](#)

4. Hasil Kajian

Berdasarkan maklumbalas yang di dapatkan, [Jadual 3](#) merupakan pecahan demografi responden kajian mengikut jantina dan manakala [Jadual 4](#) menunjukkan pecahan responden mengikut lokasi sekolah.

Jadual 3: Jantina berdasarkan responden

Jantina	Bilangan	Peratus
Lelaki	51	34.0%
Perempuan	99	66.0%

Jadual 4: Lokasi Sekolah berdasarkan responden

Perkara	Kekerapan	Peratus (%)
Lokasi Sekolah		
Bandar	12	40.0
Luar Bandar	18	60.0

4.1. Tahap Amalan Kepimpinan Transformasional Guru Besar

Maklumbalas yang di dapati dari 111 orang responden di analisis menggunakan SPSS Versi 30 untuk menentukan nilai skor min untuk variabel yang dikaji. Melalui data kajian yang di dapati, analisis tahap amalan kepimpinan transformasional guru besar adalah seperti dalam [Jadual 5](#).

Jadual 5: Nilai Skor Min Amalan Kepimpinan Transformasional Berdasarkan

Pemboleh ubah	Skor Min	Interpretasi
Amalan Kepimpinan Transformasional Guru Besar	4.11	Tinggi

Analisis data yang telah dijalankan menunjukkan nilai skor min keseluruhan bagi amalan kepimpinan transformasional guru besar adalah 4.11. Oleh itu, nilai ini di interpretasikan sebagai tinggi mengikut *cut-off point* skor min oleh [Nunnally \(1994\)](#).

4.2. Tahap Amalan Kepimpinan Transformasional Mengikut Dimensi

Objektif kedua kajian ini melihat spesifik kepada nilai skor min persepsi responden terhadap amalan kepimpinan transformasional guru besar sekolah masing-masing. Berdasarkan kajian yang dijalankan, [Jadual 6](#) menunjukkan nilai skor min bagi setiap dimensi amalan kepimpinan transformasional.

Jadual 6: Nilai Skor Min Amalan Kepimpinan Transformasional Berdasarkan Dimensi

Dimensi Amalan Kepimpinan Transformasional	Skor Min	Interpretasi
Pengaruh Ideal	4.14	Tinggi
Pertimbangan Individu	4.10	Tinggi
Motivasi Berinspirasi	4.07	Tinggi
Ransangan Intelektual	4.11	Tinggi

Berdasarkan [Jadual 6](#), dimensi pengaruh ideal menunjukkan nilai skor min yang tertinggi iaitu 4.14. Ini diikuti oleh dimensi ransangan intelektual (4.11) serta pertimbangan individu (4.10). Manakala motivasi berinspirasi menunjukkan nilai skor min yang terendah iaitu 4.07.

Jadual 7: Dimensi Pengaruh Ideal

No	Item	Skor Min
B1	Guru besar membimbing guru supaya bersikap tenang semasa menghadapi krisis	4.16
B2	Guru besar menunjukkan keyakinan sebagai suri teladan kepada guru	4.19
B3	Guru besar menitikberatkan kebajikan guru dalam organisasi sekolah	4.26
B4	Guru besar memberi motivasi kepada guru dalam menghadapi cabaran	4.28
B5	Guru besar mempamerkan bakat serta kemampuan luar biasa kepada guru semasa bertugas	3.86
B6	Guru besar mampu mempengaruhi guru untuk menghormatinya sebagai seorang pemimpin	4.08

Bagi dimensi pengaruh ideal dalam [Jadual 7](#), item B3 menunjukkan skor min yang tertinggi iaitu guru besar memberi motivasi kepada guru dalam menghadapi cabaran. Manakala skor min yang paling rendah dicatatkan melalui respon B5, iaitu Guru besar mempamerkan bakat serta kemampuan luar biasa kepada guru semasa bertugas dengan skor min (3.86).

[Jadual 8](#) menunjukkan nilai skor min untuk item-item bagi dimensi pertimbangan individu. Hasil analisis data kajian ini menunjukkan, item B10 mempunyai nilai skor min yang paling tinggi iaitu 4.23 manakala item B8 (guru besar berupaya merancang strategi bagi memajukan mutu kerja guru) menunjukkan skor min yang paling rendah dengan bacaan 4.02.

[Jadual 9](#) menunjukkan bacaan skor min bagi 6 item di bawah dimensi amalan kepimpinan transformasional yang ketiga iaitu Dimens Berinspirasi. Skor Min yang tertinggi dicatatkan oleh item B14 iaitu guru besar memberi nasihat berguna untuk kemajuan guru dengan nilai skor sebanyak 4.23. Manakala item B17 (Guru besar membimbing guru untuk mengenal pasti keperluan serta kecekapan rakan sekerja) dengan bacaan nilai skor min yang terendah iaitu 3.94.

Jadual 8: Dimensi Pertimbangan Individu

No	Item	Skor Min
B7	Guru besar menetapkan prestasi pencapaian guru yang tinggi	4.03
B8	Guru besar berupaya merancang strategi bagi memajukan mutu kerja guru	4.02
B9	Guru besar bersikap optimis terhadap masa depan guru	4.06
B10	Guru besar memberikan galakan yang berterusan kepada guru	4.23
B11	Guru besar menyatakan dengan jelas tentang visi serta misi sekolah	4.22
B12	Guru besar sentiasa meyakinkan guru untuk melaksanakan apa-apa yang telah dirancang oleh beliau	4.06

Jadual 9: Dimensi Motivasi Berinspirasi

No	Item	Skor Min
B13	Guru besar menganggap guru sebagai individu yang berkepentingan	4.10
B14	Guru besar memberi nasihat yang berguna untuk kemajuan guru	4.23
B15	Guru besar mendorong guru untuk membentuk kekuatan diri	4.18
B16	Guru besar meluangkan masa untuk membimbing guru ke arah yang lebih baik	3.95
B17	Guru besar membimbing guru untuk mengenal pasti keperluan serta kecekapan rakan sekerja	3.94
B18	Guru besar sentiasa peka terhadap masalah guru	4.07

Jadual 10 menunjukkan nilai skor min bagi 6 item terakhir bagi soal selidik amalan kepimpinan transformasional guru besar, yang berada di bawah dimensi rangsangan intelektual. Untuk dimensi ini, bacaan nilai min tertinggi sebanyak 4.27, dicatatkan oleh item B22 iaitu guru besar menggalakkan guru untuk memberi idea atau pendapat. Seterusnya nilai skor min yang terendah dicatatkan oleh item B24 (3.98) iaitu guru besar mementingkan kaedah penyelesaian masalah berdasarkan penaakulan (reasoning) serta bukti daripada pendapat guru.

Jadual 10: Dimensi Rangsangan Intelektual

No	Item	Skor Min
B19	Guru besar mempertimbangkan semula penyelesaian masalah yang kurang memuaskan bersama-sama guru	4.00
B20	Guru besar mendorong guru untuk befikiran kreatif	4.14
B21	guru besar bersikap demokratik dengan menerima pandangan guru	4.09
B22	Guru besar menggalakkan guru mempelbagai kaedah pengajaran	4.27
B23	Guru besar menggalakkan guru untuk memberi idea atau pendapat	4.20
B24	Guru besar mementingkan kedah penyelesaian masalah berdasarkan penaakulan (reasoning) serta bukti daripada pendapat guru	3.98

4.3. Perbezaan signifikan Tahap Amalan Kepimpinan Transformasional dengan lokasi sekolah

Huraian Keputusan Ujian ANOVA Satu Hala bagi Kepimpinan Transformasional Berdasarkan Lokasi Sekolah Keputusan ujian ANOVA satu hala menunjukkan bahawa tiada perbezaan yang signifikan pada tahap kepimpinan transformasional guru besar berdasarkan lokasi sekolah ($F = 2.72, p = 0.070$). Ini bermaksud, guru-guru dari sekolah bandar, separa bandar dan luar bandar secara umumnya menilai amalan kepimpinan transformasional guru besar mereka pada tahap yang hampir serupa, tanpa perbezaan yang signifikan secara statistik.

Penemuan ini sejajar dengan dapatan kajian oleh [Noraini et al. \(2018\)](#) yang mendapati bahawa faktor lokasi tidak memberikan perbezaan yang ketara terhadap persepsi guru terhadap gaya kepimpinan guru besar. Begitu juga dalam kajian oleh [Ismail dan Mahmood \(2017\)](#), kepimpinan transformasional didapati diamalkan secara menyeluruh tanpa mengira konteks geografi, menandakan bahawa pemimpin sekolah mempunyai pendekatan kepimpinan yang konsisten berdasarkan ciri peribadi dan latihan profesional, bukan lokasi fizikal semata-mata.

Dari sudut teori, [Burns \(1978\)](#) dan [Bass \(1985\)](#) menyatakan bahawa kepimpinan transformasional bergantung pada kemampuan pemimpin mempengaruhi dan memberi inspirasi kepada pengikut, serta membangkitkan motivasi intrinsik dan komitmen terhadap visi bersama.

Teori ini menekankan bahawa keberkesanan gaya ini bukan bergantung pada latar tempat, tetapi kepada hubungan dinamik antara pemimpin dan pengikut. Oleh itu, keputusan ini menyokong pandangan bahawa kepimpinan transformasional boleh diamalkan dengan efektif di mana-mana lokasi sekolah, selagi pemimpin menunjukkan ciri-ciri seperti karisma, inspirasi, pertimbangan individu dan rangsangan intelek ([Bass, 1985](#); [Burns, 1978](#)).

5. Kesimpulan

Perbincangan ini meliputi tiga objektif kajian yang ditetapkan. Berdasarkan analisis skor min item-item B1 hingga B24 yang merangkumi aspek kepimpinan transformasional guru besar, dapatan kajian menunjukkan bahawa amalan ini berada pada tahap sederhana tinggi ke tinggi, tanpa perbezaan yang signifikan antara lokasi sekolah (bandar, separa bandar, luar bandar). Hal ini menunjukkan bahawa guru besar di Sabah secara umumnya mengamalkan prinsip-prinsip kepimpinan transformasional secara konsisten merentasi pelbagai konteks geografi.

Dapatan ini mengesahkan bahawa pendekatan kepimpinan transformasional adalah relevan dan sesuai diamalkan dalam pelbagai jenis sekolah, termasuk di kawasan luar bandar yang mencabar dari segi prasarana dan akses ([Junaidi & Azlin, 2022](#)). Di negeri Sabah khususnya, cabaran seperti kekurangan guru, infrastruktur asas yang lemah, dan capaian teknologi yang tidak seimbang memerlukan pemimpin sekolah yang bukan sahaja cekap secara teknikal, tetapi juga mampu mengilhamkan perubahan dan memotivasikan warga sekolah ([Johari et al., 2023](#)).

Teori [Burns \(1978\)](#) dan [Bass \(1985\)](#) menjelaskan bahawa kepimpinan transformasional melibatkan empat dimensi utama: pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi

inspirasi (*inspirational motivation*), rangsangan intelek (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan individu (*individualized consideration*). Berdasarkan skor purata responden, adalah jelas bahawa guru besar di Sabah menunjukkan ciri-ciri ini – terutama dari aspek memberi motivasi, kebajikan, serta kebolehan memberi inspirasi dan teladan kepada guru.

Walaupun lokasi tidak menunjukkan perbezaan signifikan, guru dari sekolah luar bandar mungkin mempunyai harapan yang tinggi terhadap guru besar sebagai pemangkin kepada perubahan dan penyelesaian masalah lokal seperti pencapaian akademik yang rendah atau kekurangan penyertaan komuniti. Justeru, kepimpinan yang berteraskan nilai transformasi adalah penting untuk membina budaya sekolah yang positif dan meningkatkan keberkesanan sekolah secara keseluruhan (Azlin, 2019).

Secara keseluruhannya, dapatan ini menunjukkan bahawa amalan kepimpinan transformasional guru besar di Sabah adalah konsisten dan positif, tanpa mengira lokasi sekolah. Ini mencerminkan keberkesanan pelaksanaan dasar pendidikan yang menekankan latihan kepimpinan dan peningkatan profesional dalam kalangan pentadbir sekolah. Keputusan ini juga menegaskan bahawa gaya kepimpinan yang memberi inspirasi, bersifat menyokong dan proaktif amat penting dalam memastikan guru terus bermotivasi dan berkualiti, terutama dalam konteks pendidikan luar bandar yang sering berdepan kekangan.

Secara ringkasnya, seseorang guru besar harus fleksibel dan boleh mengendalikan cara yang berbeza untuk memimpin dalam pelbagai keadaan. Guru besar mempunyai keupayaan untuk menyesuaikan gaya dan corak kepimpinan mereka dengan keadaan sekolah dan guru mereka dengan menggunakan komponen kepimpinan transformasional. Sebuah sekolah yang berjaya sememangnya diketuai oleh seorang guru yang hebat. Guru-guru ini mempunyai keupayaan untuk memberi kesan yang besar, melakukan pertimbangan peribadi yang lebih matang serta objektif, dapat memberikan cetusan minda yang jelas, mampu mencetuskan rangsangan intelektual berkesan di samping selalu memberi inspirasi yang baik bukan sahaja kepada guru-guru tetapi juga kakitangan sekolah yang lain. Hal ini sekaligus dapat membina hubungan yang berkesan yang akhirnya meningkatkan keharmonian sekolah.

Selaras dengan agenda Transformasi Sekolah 2025 (TS25) dan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM 2013–2025), guru besar perlu terus diperkasa dengan kompetensi kepimpinan transformasional agar mampu memacu budaya kolaboratif, inovatif dan berfokuskan murid, sejajar dengan tuntutan pendidikan masa kini di Sabah dan seluruh negara.

Kelulusan Etika dan Persetujuan untuk Menyertai Kajian (*Ethics Approval and Consent to Participate*)

Penyelidik menggunakan garis panduan etika penyelidikan yang disediakan oleh Jawatankuasa Etika Penyelidikan Universiti Kebangsaan Malaysia (RECUKM). Semua prosedur yang dilakukan dalam kajian ini yang melibatkan subjek manusia telah dijalankan mengikut piawaian etika jawatankuasa penyelidikan institusi. Kebenaran dan persetujuan mengikuti kajian turut diperoleh daripada semua peserta kajian.

Penghargaan (*Acknowledgement*)

Ucapan terima kasih dan penghargaan kepada semua yang terlibat secara langsung dan tidak langsung dalam kajian ini.

Kewangan (*Funding*)

Kajian ini adalah tidak menerima sebarang tajaan atau bantuan kewangan.

Konflik Kepentingan (*Conflict of Interest*)

Penulis melaporkan tiada sebarang konflik kepentingan berkenaan penyelidikan, pengarang atau penerbitan kajian ini.

References

- Adams, D., Periasamy, R., Devadason, E. S., & Awang, S. (2018). Amalan kepimpinan instruksional guru besar di sekolah vernakular negeri Selangor dan Wilayah Persekutuan. *MANU: Jurnal Pusat Penataran Ilmu dan Bahasa (PPIB)*, 109, 1–15. <https://doi.org/10.51200/manu.v0i0.1586>
- Along, F. B., & Mansor, A. N. (2023). Principal transformational leadership practices and its relationship with teacher effectiveness in schools with few students in Pantu Zone, Sri Aman, Sarawak. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(4), 1–14. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v13-i4/17236>
- Azlin, N. (2019). Kepimpinan transformasi pengetua dalam meningkatkan pencapaian sekolah luar bandar. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 6(1), 25–36. Retrieved from <https://jupidi.um.edu.my/index.php/JUPIDI/issue/view/1545>
- Backfisch, I., Lachner, A., Hische, C., Loose, F., & Scheiter, K. (2020). Professional knowledge or motivation? Investigating the role of teachers' expertise on the quality of technology-enhanced lesson plans. *Learning and Instruction*, 66, 101300. <https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2019.101300>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Free Press.
- Bush, T., Hamid, S. A., Ng, A., & Kaparou, M. (2018). School leadership theories and the Malaysia Education Blueprint. *International Journal of Educational Management*, 32(7), 1245. <https://doi.org/10.1108/ijem-06-2017-0158>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Chau, S. T., & Mohd Radzi, N. (2023). Kepimpinan pendidikan. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 10(1), 41–54. Retrieved from <https://ejournal.um.edu.my/index.php/JUPIDI/article/download/41882/15487/104263>
- Chua, Y. P. (2021). *Kaedah penyelidikan (Buku 1: Edisi ke-4)*. McGraw-Hill Education (Malaysia) Sdn. Bhd.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (6th ed.)*. SAGE Publications
- Ghafar, N. F. A., Razali, F., & Ayub, A. F. M. (2025). Systematic Literature Review: Digital Competency Framework for Upper Secondary Students in Malaysia. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 2707. Retrieved from: <https://doi.org/10.47772/ijriss.2025.90300213>

- Ismail, H. N., & Mahmood, R. (2017). Transformational leadership and school improvement: The mediating role of teachers' commitment. *Malaysian Online Journal of Educational Management*, 5(3), 48–67. Retrieved from <https://ejournal.um.edu.my/index.php/MOJEM/article/download/29356/12928/67660>
- Jailani Mohd Yusoff, & Mohd Izham Mohd Hamzah. (2023). Amalan kepimpinan teknologi guru besar dan hubungannya dengan komitmen guru Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25). *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 8(2), 1–23. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v8i2.2143>
- Md Jais, N., & Hamid, A. H. A. (2019). Amalan kepimpinan multidimensi guru besar dan hubungannya dengan komitmen guru program Transformasi Sekolah 2025 (TS25). *International Journal of Modern Education*, 1(2), 13–26. <https://doi.org/10.35631/ijmoe.12002>
- Jamaludin, S., & Rosli, R. (2021). Pembangunan profesionalisme guru matematik sekolah rendah: Kajian literatur bersistematik. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 6(8), 224–235. <https://msocialsciences.com/index.php/mjssh/article/view/912>
- Johari, A. M. Y., Ghani, M. F. A., Radzi, N. M., Ayub, A., & Ghani, M. A. (2023). Challenges of school leaders' digital leadership: An initial study in Bintulu, Sarawak, Malaysia. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 11(1), 57. <https://doi.org/10.21831/jamp.v11i1.58443>
- Junaidi, S., & Azlin, N. (2022). Cabaran guru besar dalam memimpin sekolah luar bandar di Sabah. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 12(2), 44–59. Retrieved from <https://ejournal.um.edu.my/index.php/JUPIDI/issue/view/2095>
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). *Pelan pembangunan pendidikan Malaysia 2013–2025*. KPM.
- Noraini, I., Salina, D., & Rosna, A. R. (2018). Gaya kepimpinan transformasi dan keberkesanan pengurusan sekolah. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 5(2), 12–24. Retrieved from <https://ejournal.um.edu.my/index.php/JUPIDI/issue/view/>
- Nursyafina Saffiee, Abdul Hamid, A. H., & Darusalam, G. (2018). Amalan kepimpinan transformasional dalam kalangan guru besar terhadap keberkesanan sekolah di daerah Subis. *Attarbawiy: Malaysian Online Journal of Education*, 2(2), 21–28. <https://doi.org/10.53840/attarbawiy.v2i2.74>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory (3rd ed.)*. McGraw-Hill.
- Omar, F. M. S., Md Amin, M. T., Jaffry, Z., Adli, S., & Mazuki, M. Y. (2021). A mini review: Challenges and issues in outdoor recreation—Outdoor competency coaches. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(6), 510–518. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v11-i6/9650>
- Shobana Muniandy, & Mohamed Yusoff Mohd Nor. (2024). Amalan kepimpinan transformasional guru besar dan hubungannya dengan motivasi guru di sekolah kebangsaan daerah Bangsar, Kuala Lumpur. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 11(2), 63–76. <https://doi.org/10.22452/jupidi.vol11no2.5>
- Scheaffer, R. L., Mendenhall, W., Ott, R. L., & Gerow, K. G. (2011). *Elementary survey sampling (7th ed.)*. Brooks/Cole, Cengage Learning.
- Talebloo, B., Basri, R., Hassan, A., & Asimiran, S. (2018). The relationship between transformational leadership and overall school effectiveness in primary schools, Selangor, Malaysia based on teachers' perception. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(14), 1–12. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v7-i14/3694>
- Wahab, J. L. A., Fuad, C. F. M., Ismail, H., & Majid, S. (2014). Headmasters' transformational leadership and their relationship with teachers' job satisfaction

and teachers' commitments. *International Education Studies*, 7(13), 40–48.
<https://doi.org/10.5539/ies.v7n13p40>

Yusoff, K. M., Abdul Hamid, A. H., & Othman, N. (2022). Hubungan amalan kepemimpinan transformasional guru besar dan kepuasan kerja guru Sekolah Transformasi 25 di daerah Jerantut. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 3(4), 1–12.
<https://doi.org/10.55057/jdpd.2022.3.4.31>