

PENDAHULUAN.

1. PENGENALAN.

Maktab Perguruan Kota Bharu (MPKB) adalah sebuah maktab perguruan yang tertua di negara ini. Sebidang tanah 93 ekar di Pengkalan Chepa digunakan sebagai tapak maktab dan kerja-kerja pembinaan dimulakan pada tahun 1952. MPKB merupakan maktab pertama dibina untuk melatih guru sekolah menengah dan dilengkapi dengan pelbagai kemudahan seperti Dewan Besar, Asrama, Gimnasium, Perpustakaan dan Pejabat. Maktab ini dibina bagi menggantikan dua buah maktab sementara di Kirby dan Wolverhampton, England.

Tuan Robert William dari Maktab Perguruan Kirby telah dilantik sebagai pengetua yang pertama maktab ini dan kumpulan pertama pelatihnya diambil seramai 150 orang terdiri daripada 60 lelaki dan 90 perempuan.

MPKB telah dibuka dengan rasminya pada 11hb. Oktober 1954 oleh Tuan Terutama Sir Donald Mac Gillivray, Pesuruhjaya Tinggi Persekutuan Tanah Melayu. Turut hadir adalah pembesar-pembesar negeri termasuk DYMM Sultan dan Tengku Mahkota Kelantan. Dalam ucapan, Tuan Terutama telah menyatakan bahawa maktab ini akan memikul tanggungjawab yang lebih berat pada masa akan datang (Pesisir 1995)

Kini MPKB telah dewasa, berusia 43 tahun. Telah dipimpin oleh 17 orang pengetua. MPKB telah melahirkan berpuluh-puluh ribu pendidik yang telah dan sedang memainkan peranan masing-masing dalam mencorakkan ekonomi, sosial dan politik negara kita.

MPKB adalah organisasi latihan perguruan yang dinamik dimana segala perubahan yang berlangsung adalah direncana, dilaksanakan dan dimantau secara sistematik bertujuan untuk meningkatkan keupayaan sebagai satu institusi perguruan yang pertama dan yang utama. MPKB maktab tertua di Malaysia dan telah berjaya

membuktikan keunggulan dan kewibawaan dengan melahirkan ribuan tokoh pendidik dan pemimpin masyarakat dan negara. Jika dicantumkan dengan sejarah dan masa depan MPKB mesti melakukan perubahan iaitu menghasilkan guru-guru permulaan yang cekap dan cemerlang dari segi gaya kepimpinan pengurusan dan pedagogi.

Konsep kewibawaan masa kini menuntut pemimpin dan semua kakitangan MPKB supaya mempunyai prestasi cemerlang dari segi keilmuan, sikap membina dan mendidik dengan lebih mantap serta wujud keadaan persekitaran yang benar-benar profesional sebagai pusat keilmuan keguruan yang mementingkan kompetensi pengkuliahan, konsultansi, dan penyelidikan. Semua warga MPKB perlu menyokong perubahan yang dibuat secara kolektif dan strategik. Wawasan MPKB yang dibawa oleh kepimpinan sekarang untuk meningkatkan kualiti kecermerlangan merupakan satu cabaran dan harapan besar perlu dipikul oleh semua warga MPKB.

Berdasarkan konsep profesion keguruan, kepimpinan adalah salah satu daripada unsur-unsur yang terpenting. Unsur-unsur kepimpinan dalam profesion keguruan perlu dipupuk dan dipertingkatkan kualitinya supaya proses pendidikan guru lebih berkesan. Unsur kepimpinan ini ialah pemimpin yang berfikiran waras, mendalam dan berpandangan jauh, pemimpin yang dapat bergerak maju, berinisiatif, berinovatif dan bersemangat tinggi. Ketiga, pemimpin yang yakin pada amalan bahawa kemajuan perlu dicapai melalui usaha dan keazaman. Keempat, melaksanakan tugas-tugas yang diamanahkan dan berproduktif. Profesion perguruan memerlukan kualiti kepimpinan yang tinggi iaitu keberkesanan, kematangan, keikhlasan, kecekapan, keyakinan diri dan keimanan. Semakin teguh kualiti kepimpinan intitusi semakin kuatlah kualiti pendidik guru.

Pada tahun 1996, Maktab perguruan Kota Bharu menempoh era baru dari segi kepimpinan apabila pengetua baru Tuan Hj.Mohd.Saleh Hj.Husain mula bertugas. Beliau merupakan pengetua yang diakui dan diiktiraf kecermerlangan kepimpinannya oleh Kementerian Pendidikan Malaysia semasa 11 tahun bertugas SM.Hamzah, Machang, Kelantan. Kedatangan pengetua baru ke MPKB memberikan mesej yang jelas ke atas perubahan kepimpinan dan iklim maktab dalam menangani

cabaran pendidikan dewasa ini. Selama 10 bulan bertugas, MPKB dibawah kepimpinanya telah menempah beberapa kejayaan yang cemerlang dalam pentadbiran, kurikulum dan ko kurikulum. Di peringkat akademik 26 dari 42 orang guru kursus Diploma Khas Matematik telah berjaya memasuki Universiti tempatan, 4 orang peserta kursus dalam perhidmatan mendapat cemerlang, Kelulusan praktikum 100%, mengulang peperiksaan Diploma Perguruan 4 orang dan tiada kes disiplin guru-guru pelatih yang dibawa Lembaga Tatatertib Maktab. Dalam bidang Gerko, pertandingan Pesta KAGUM Maktab Perguruan Malaysia 1996 menjadi johan kebangsaan dalam permainan pong pong dan Bola Tampar lelaki. Pertandingan KAGUM 1997 maktab ini menempah sejarah lagi bila menjadi johan kebangsaan dalam acara Pengakap Pandu Puteri dan Puteri Islam. Pada 29.6.1997 baru-baru ini maktab ini sekali lagi menjadi menjadi Johan Pertandingan Bahas Bahasa Malaysia, Piala Menteri Pendidikan Malaysia. Dalam pembangunan dan kemudahan maktab satu dataran PGP berharga RM 52,00 dibina dari sumbangan guru-guru pelatih, pembinaan taman sains, pengubahsuaian bilik pensyarah, bilik komputer, membina dataran ilmu 2, pagar keselamatan asrama dan dan bangunan kuliah pusat berharga 2.6.juta akan dibina dalam tahun ini

Kejayaan Maktab semenjak akhir-akhir ini berpunca dari kepimpinan yang di amalkan oleh pengetua MPKB, Gaya kepimpinan yang diamalkan oleh beliau ialah yang berteraskan kemanusiaan. Hubungan kemanusiaan sebagai satu anggota penting dalam pembangunan maktab. Punca kejayaan MPKB ialah terletak kekuatan kepimpinan yang diamalkan sekarang oleh pengetua dan sokongan kuat dari kakitangan. Pemimpin mesti turun kebawah melihat, bergerak bersama dalam menangani segala program, maktab. Moto kepimpinan melalui teladan punca kejayaan. Pengetua maktab ini telah mengambil beberapa pendekatan dalam kepimpinan MPKB seperti :-

1. Perancangan berperingkat-peringkat dan berterusan, bergantung kepada keperluan maktab dan program Bahagian Pendidikan Guru.
2. Penglibatan semua kakitangan dan guru pelatih dalam semua aktiviti maktab.

3. Memberi penghargaan dan pandangan kepada semua pihak dalam mengubal program sesuai dengan iklim maktab dan organisasi.
4. Hubungan baik dengan agensi, intitusi pendidikan lain. Maktab sebagai intitusi untuk kepentingan umum dalam peningkatan mutu pendidikan.

Menggunakan kemudahan yang sedia ada, dari segi mental, fizikal dan tenaga peringkat maksima tanpa pembaziran tenaga dan sumber. mencetuskan motivasi dalam keluarga MPKB terutama dalam program masjid, Ceramah motivasi pekerja, perjumpaan keluarga, penghargaan staf, anugerah khidmat cemerlang, majlis hari jadi dan motivasi peningkatan ilmu dan kemahiran.

Wawasan kepimpinan Pengetua ingin menjadikan MPKB sebuah maktab bistari dari segi hubungan sesama insan, disiplin, sahsiah dan penampilan diri pensyarah, staf sokongan dan guru pelatih berpunca dari kepimpinan. Serta mewujudkan iklim maktab yang kondusif ceria dan menyeronokkan. Adalah menjadi cita-cita pengetua melahirkan kakitangan dan guru pelatih sebagai insan kamil serta menerap nilai keislam dalam kehidupan kekeluargaan di maktab. Kemajuan sesebuah organisasi bergantung individu dalam organisasi, pengetua pensyarah hinggalah kakitangan bawahan dan guru pelatih. Sekiranya mereka merasa kepuasan dalam melaksanakan tugas-tugas mereka kemungkinan berada dalam iklim yang sihat tetapi jika kakitangan merasakan bahawa kebajikan mereka di abaikan, sumbangan mereka tidak pernah dihargai, pendapat mereka tidak diberi perhatian dan arahan patut dilaksanakan tidak jelas, maka kemungkinan kakitangan tidak menikmati kepuasan kerja. Lambat laun organisagi menghadapi masalah, kakitangan tidak bermotivasi akan rasa 'burnout'. Jika tanda-tanda ini terdapat dalam organisasi ia berpunca dari kepimpinan organisasi. Organisasi yang dipimpin oleh pemimpin yang berwawasan tentu akan mencapai objektif yang dirancang.

Kepimpinan dalam kajian ini akan menjurus kepada espek kepimpinan dalam konteks psikologi. Keadaan Ini tidak dapat dinafikan bahawa perkembangan

dalam bidang kepimpinan lebih banyak disumbangkan oleh bidang psikologi. Dalam kajian ini penyelidik memilih jenis kepimpinan 'bersemuka' (melibatkan konteks peribadi yang serta merta antara pemimpin dan pengikut yang wujud dalam kelompok kecil) untuk menghurai dan melihat kesignifikannya dengan iklim organisasi. Tepatlah kata Fiedler (1967) 'tampa organisasi, tidak mungkin ada pemimpin. Berdasarkan sejarah., kejayaan dan kepimpinan MPKB serta teori-teori kepimpinan, maka tujuan utama kajian ini ialah untuk mengetahui gaya kepimpinan pengetua MPKB dengan iklim organisasi, serta melihat, meninjau hubungan kepimpinan tersebut dengan kesetiaan dan persepsi kakitangan.

Ringkasan Bab-bab dalam kajian.

Kajian ini terbahagi kepada beberapa bahagian (Bab) seperti berikut :-

Bahagian 1 ; Pengenalan dan sejarah perkembangan maktab, Kenyataan masalah , Objektif, skop dan batasan kajian.

Bahagian 3 : Kajian literatur iaitu pendahuluan, konsep kepimpinan, teori dan gaya kepimpinan, bentuk dan jenis kepimpinan, kewajipan pemimpin. iklim organisasi, kajian kepimpinan dalam dan luar negeri.

Bahagian 4 : Metodologi kajian iaitu bahagian pengenalan, reka bentuk kajian populasi kajian, kaedah pengumpulan data, keesahan dan kebolehpercayaan dan kaedah penganalisan data.

Bahagian 5 : Dapatan kajian dan perbincangan

bahagian 6 : kesimpulan dan cadangan.

1.2. PERNYATAAN MASALAH.

Pendidikan guru di peringkat maktab adalah sangat penting. Parakuan 26 hingga 30 mempunyai kaitan dengan pendidikan guru. Bagi menentukan pengeluaran guru pelatih yang mencukupi, dasar dan operasi ke arah meluaskan kapasiti maktab perguruan untuk membolehkan kemasukan jumlah guru pelatih yang lebih ramai mula diperkemaskan. Pada tahun 1981 kurikulum latihan perguruan tiga tahun dilaksanakan, ini disebabkan perubahan dalam kurikulum sekolah rendah serta perubahan dari segi orientasi tiap-tiap matapelajaran. Selepas beberapa tahun sistem ini dipendekkan kepada dua setengah tahun atas dasar sistem semester dan keperluan guru pelatih yang mendesak. Terdapat 31 buah maktab perguruan seluruh Malaysia. yang mengeluarkan kira-kira sepuluh ribu guru setiap tahun. Untuk meningkatkan mutu pendidikan dan menaikkan taraf profesion perguruan Pada tahun 1996 Diploma perguruan mula di perkenalkan di maktab-maktab perguruan seluruh Malaysia. Maktab juga berperanan untuk melatih guru siswazah dan kusus dalam perhidmatan. ada tahun 1996 sebanyak 14 buah maktab senior dinaikkan tarafnya dengan mewujudkan kenaikan pangkat pengetua-pengetua maktab tersebut. Dalam rancangan Malaysia ke 7, 4 buah maktab perguruan yang baru akan dibena. Oleh kerana kajian ini terbatas kepada Maktab Perguruan Kota Bharu kesignifikannya secara khusus tidak meluas bincangkan. Maktab perguruan memainkan peranan yang penting untuk melahirkan bakal-bakal pendidikan yang berkualiti dalam menangani cabaran di abad 21 ini. Kesedaran masyarakat dalam pendidikan memberikan kesan kepada latihan dan mutu pendidikan perguruan. Perubahan-perubahan refomasi pendidikan memberi kesan kepada fungsi maktab dan kualiti kepimpinan yang diberikan untuk menjadikan maktab sebagai pelahir pendidikan yang berkualiti. Fenomina dan gerakbalas ini bergantung kepada moral dan sikap pensyarah terhadap profesion 'esprit de corps' yang terdapat di dalam kelompok kerja mereka. Faktor paling utama juga boleh mempengaruhi kualiti pendidikan

perguruan ialah gaya atau tingkahlaku kepimpinan pengetua dalam menghadapi cabaran kepimpinan di maktab. Jadi soalan pokok seharusnya sentiasa berlegar dalam seorang pengetua ialah apakah gaya kepimpinan yang diamalkan mereka sekarang orientasi kepada gaya pertimbangan dan orientasi pendayautamaan struktur.

Kepimpinan yang berkesan bukanlah terletak kepada corak kepimpinan sahaja, tetapi bergantung kepada hubungan pemimpin dengan pengikut. Malah seorang yang berjaya adalah hasil dari gabungan gerakbalas yang perlu di pertimbangkan oleh pemimpin untuk memastikan mereka memiliki gaya yang tepat dan bersesuaian dengan iklim organisasi. Untuk melihat keberkesanan kepimpinan, Hollander (1978), mengatakan keberkesanan kepimpinan melibatkan proses kelompok dengan pemimpin menjadi unsur utama. Katanya pandangan transaksi keberkesanan kepimpinan menekankan hubungan pemimpin dengan pengikut dalam dua perkara iaitu sejauhmana kelompok dalam organisasi bergerak balas dalam mencapai matlamat yang di tetapkan dan hubungan pencapaian matlamat itu dengan peranan individu yang berada dalam kelompok tersebut. Fiedler (1979), mengatakan ketidakhadiran suasana organisasi yang sejahtera pada asasnya di sebabkan kelemahan kepada kepimpinan.

Dalam kajian ini, gaya kepimpinan dibahagikan kepada dua orientasi iaitu selari dengan pendekatan teori yang digunakan oleh pengkaji iaitu Pendekatan tingkahlaku yang di asaskan oleh Ohio State University Leadership Studies dan Michigan State University-Michigan Survey Research Centre dan State University -Michigan Survey Research Centre (Yulk, 1981). Bagaimanapun kajian di Maktab perguruan Kota Bharu ini, pengkaji tidak akan memasukkan banyak pembolehubah bebas sebagai langkah untuk memaksimumkan kadar kesinifikkannya disebabkan oleh beberapa kekangan yang tidak dapat dielakkan. Berdasarkan pernyataan masalah di atas, kajian ini cuma akan melihat hubungan gaya kepimpinan pengetua Maktab Perguruan Kota Bharu, dengan iklim

organisasi dan menyelesaikan beberapa permasalahan tersebut dengan merujuk kepada beberapa persoalan:-

1. Apakah bentuk gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua dalam organisasi ini?
2. Adakah gaya kepimpinan pengetua mempengaruhi iklim organisasi?
3. Adakah terdapat hubungan gaya kepimpinan pengetua dengan iklim iklim organisasi.?
4. Sejauhmanakan gaya kepimpinan pengetua mempengaruhi iklim organisasi?

1.3. OBJEKTIF KAJIAN.

Berdasarkan pernyataan masalah di atas objektif kajian ini adalah seperti berikut:-

1. Memahami, mendalami dan mentafsirkan gaya kepimpinan Pengetua Maktab perguruan Kota Bharu.
2. Menilai keserasian, pertalian gaya kepimpinan pengetua sesuai atau tidak dengan iklim organisasi.
3. Menilai gaya kepimpinan pengetua dari prospektif pensyarah dan staf staf sokongan.
4. Mengkaji gaya kepimpinan yang mana sesuai dengan kakitangan dan iklim organisasi.
5. Menilai hubungan gaya kepimpinan pengetua dengan kesetiaan kakitangan.

1.4. SKOP KAJIAN.

Terdapat 32 buah maktab perguruan di Malaysia, tetapi kajian ini tertumpu kepada sebuah maktab sahaja, iaitu Maktab Perguruan Kota Bharu Kelantan. Maktab ini dipilih kerana ia merupakan maktab yang paling senior di Malaysia dan kepimpinan pengetuanya merupakan kepimpinan yang cemerlang dan diiktiraf kepimpinan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia. Kajian ini dijalankan dalam masa 3 bulan sahaja. Tempoh masa ini merupakan satu tempoh masa pendek untuk menghasilkan kajian yang mendalam.

Subjek kajian terdiri semua kakitangan sokongan dan pensyarah-pensyarah maktab. Bilangannya seramai 184 orang, 66 orang staf sokongan dan 118 orang pensyarah. Di sebabkan kajian ini setempat dan bilangan subjek terhad maka maklumat diberikan dalam kajian ini merupakan satu gambaran sahaja tentang gaya kepimpinan pengetua dengan iklim organisasi maktab.

Gaya kepimpinan yang ditumpukan dalam kajian ini ialah gaya kepimpinan yang berorientasikan pendayautamaan struktur dan pertimbangan. Pemimpin yang mempunyai gaya kepimpinan pengdayautamaan struktur menekankan prosedur penyusunan kerja yang sistematik segi penjadualan dan prosidur kerja. Manakala pemimpin yang berorientasikan pertimbangan merujuk kepada pimpinan yang menunjukkan tingkahlaku sosial yang mengutamakan buah fikiran, kebajikan, dan menyelesaikan masalah pekerja bawahannya. Skop kajian hubungan gaya kepimpinan dengan iklim organisasi ini berdasarkan definisi istilah berikut :-

a. Kepimpinan.

Konsep kepimpinan menggunakan pendekatan Gribbin (1972) yang menganggap kepimpinan sebagai satu proses mempengaruhi suatu kelompok dalam situasi tertentu dan dalam satu set keadaan spesifik yang merancang manusia untuk memberi mereka pengalaman dan kepuasan sejajar dengan jenis

kepimpinan yang di amalkan. Kepimpinan dalam kajian ini tertumpu khas kepada kepimpinan Pengetua Maktab Perguruan Kota Bharu, Kelantan.

b. Gaya Kepimpinan

Dalam kajian ini menurut Harsey dan Blanchard (1988) gaya kepimpinan adalah satu cara yang digunakan dalam mempengaruhi tingkahlaku orang lain. Dari gaya ini dapat di jadikan contoh teladan bagi pemimpin dalam memimpin dan mempengaruhi kakitangan bawahannya. Gaya kepimpinan dalam kajian ini ialah gaya yang berorientasikan pendayautamaan struktur dan pertimbangan. Gaya pendayautamaan struktur menekankan prosidur kerja yang sistematik seperti struktur dan jadual kerja. Gaya pertimbangan ialah gaya kepimpinan yang menggambarkan tingkahlaku sosial serta mengutamakan buah fikiran, kebajikan, menyelesaikan masalah dan mendekati kakitangan bawahannya.

c. Pengetua.

Kakitangan yang dilantik Kementerian Pendidikan Malaysia untuk mentadbir sesuatu organisasi. terdapat 32 orang pengetua setiap maktab perguruan di Malaysia. Pengetua adalah jawatan tertinggi dalam pentadbiran dan maktab perguruan, jawatan ini dilantik berdasarkan kenaikan pangkat dan kecermerlangan dalam kepimpinan pendidikan. Di Maktab pengetua sebagai ketua jabatan yang bertanggungjawab untuk pentadbiran am dan akademik. Menurut Hussien Mahmud (1993) Pengetua menjalankan pelbagai tugas yang berkaitan dengan aspek pentadbiran, pengurusan, penyeliaan, kepimpinan, pendidikan serta berperanan sebagai pentadbir, pengurus, pemimpin pendidik dan sebagainya. Kajian ini tertumpu kepada pengetua yang mentadbir maktab perguruan yang dibantu oleh Naib Pengetua, Ketua-ketua Jabatan dan Ketua-ketua Unit.

d. Iklim Organisasi.

Forehead dan Gelmer (1973) mendefinisikan iklim organisasi sebagai satu set ciri yang memperihalkan sesuatu organisasi dan yang membezakan satu

organisasi dengan organisasi lain yang kekal untuk satu jangkamasa dan mempengaruhi tingkahlaku anggota-anggota dalam organisasi itu. Iklim organisasi mempunyai kaitan yang erat dengan prestasi dan kepuasan kerja serta mempengaruhi oleh polisi atau stail pengurusan. Iklim organisasi dilihat sebagai situasi yang mewujudkan 'proses psikologi' di mana variabel iklim organisasi menjadi perantaraan prestasi dan sikap. Ia merupakan persepsi individu terhadap ciri-ciri organisasi dan kepimpinan.

e. Pendayautamaan Struktur.

Dalam kajian ini bermaksud sejauhmanakah pemimpin menyusun dan peranan pengikut (Fleishman, 1969) ia dicirikan oleh saluran komunikasi yang jelas, kritikan, penjadualan kerja serta aktif dalam pengarahan aktiviti kumpulan. Pendayautamaan struktur menekankan menekankan prosidur kerja yang sistematik, baik dari segi penjadualan dan struktur kerja.

e. Pertimbangan.

Konsep pertimbangan mengikut Fleishman (1969) merujuk kepada darjah hubungan pekerjaan dengan pengikutnya. Ia dicirikan oleh kepercayaan tentang idea-idea pengikut, bertimbang rasa terhadap pengikutnya dan mempunyai perhubungan baik dengan kakitangannya.

1.5. BATASAN KAJIAN

Oleh kerana kajian ini merupakan kajian kes, maka tidak boleh dianggap sesuatu yang umum dan juga ia tidak mewakili kajian semua pengetua dan kakitangan Maktab Perguruan di Malaysia. Penemuan kajian ini terbatas untuk organisasi yang dikaji sahaja dimana populasinya mempunyai ciri dan latarbelakang yang sama.

Semasa kajian ini dibuat maktab ini menjadi tuan rumah pertandingan bahas