

Piala Menteri Pendidikan dan musim praktikum. Kesibukan pensyarah dan kakitangan memberikan kesan yang tidak baik untuk menjawab soal selidik dalam masa dua hari diberikan. Masa 2 hari digunakan untuk menjawab soal selidik dengan cara bebas mempengaruhi jawapan yang ditulis.

Sikap responden sendiri semasa menjawab soalan-soalan kajian mempengaruhi tingkahlaku dan jawapan yang diberikan. Jawapan mereka mungkin dipengaruhi oleh persepsi, masa dan keik'lasan responden itu sendiri ketika menjawab borang soal selidik.

Tempoh masa kajian selama 3 bulan bukanlah merupakan satu masa cukup untuk menjalankan kajian yang mendalam dan menyeluruh. Kekangan masa mempengaruhi pengkaji dan kajian yang di buat. Satu kajian rintis dijalani di maktab untuk memastikan keberkesanan, kebolehkepercayaan soalan-soalan kajian

Pengkaji juga tidak dapat mengelakkan kelemahan terutama masa penyediaan soalan, terutama untuk menyesuaikan soalan dengan objektif dan metodologi kajian. Terdapat beberapa kelemahan soal selidik dari segi bahasa dan menyesuaikan dengan tahap responden.

2. KAJIAN LITERATUR.

2.1 Pendahuluan.

Organisasi yang berjaya mempunyai satu ciri yang membezakannya dari organisasi yang tidak berjaya ialah kepimpinan yang dinamik dan efektif. Kebanyakan organisasi gagal disebabkan kepimpinan yang tidak efektif. Keperluan untuk pimpinan yang efektif dan kajian terhadap kepimpinan bukanlah satu fenomena yang baru. Kini organisasi pentadbiran bertambah besar dan kompleks, keadaan ini menyebabkan subordinat semakan cenderung

untuk memilih kepimpinan yang mereka suka dan yakin dengan kemampuan mereka.

Soal kepimpinan telah lama di bincangkan semanjak zaman Plato dan Aristotla hingga ke hari ini. Kejayaan sesebuah organisasi banyak bergantung kepada kepimpinan yang berwibawa. Dalam dunia pendidikan banyak sekolah-sekolah yang berjaya dipimpin oleh pengetua yang berwibawa (Andrew & Morefield 1991). Abd.Karim (1989) telah melaporkan bahawa sekolah yang berkesan di pimpin oleh pengetua yang cemerlang. Atan Long juga dalam kajian (1991) telah mendapati bahawa sekolah-sekolah yang mempunyai kejayaan yang tinggi dalam bidang akademik adalah dipimpin oleh pengetua yang mempunyai sifat kepimpinan yang berkesan.

Pakar pengurusan dan psikologi menjelaskan bahawa tiada satu bentuk kepimpinan yang tertentu mencapai matlamat organisasi. Justeru itu kepimpinan sentiasa terbuka kepada perubahan dan keadaan persekitaran. Pemimpin yang dilantik atau yang terpilih mistalah menunjukkan kewibawaan yang tinggi, terutama mendapatkan kepercayaan orang bawahannya. Pemimpin dalam sebuah organisasi formal terperangkap dengan delima, untuk memenuhi keperluan atau matlamat organisasi dan ada waktu yang sama memenuhi keperluan ahli sebagai pengikutnya. Keperluan organisasi untuk meningkatkan produktiviti sementara keperluan ahli pula mengurangkan tekanan kearah peningkatan produktiviti dan kecekapan.

Stail kepimpinan yang diamalkan oleh seorang pemimpin itu akan menentukan identitinya dimata pengikut. Gaya kepimpinan juga mempegaruhi bentuk perhubungan yang ingin diwujukkan oleh pemimpin dalam organisasi. Jika organisasi ingin dikenali umum sebagai organisasi yang cemerlang dan diterima umum, terasnya ialah kepimpinan dapat membentuk suasana psikologi keseluruhan dalam organisasi. Sekiranya individu yang bertindak sebagai pemimpin mahukan organisasi berjaya atau mengubahsuai mengikut perubahan persekitaran, maka stail kepimpinan haruslah bersifat 'flexible'. Hanya melalui

gaya kepimpinan yang sedemikian dapat mewujudkan organisasi yang beroperasi secara demokratik.

2.2. KONSEP KEPIMPINAN.

Mengikut pengertian yang mudah kepimpinan ialah aktiviti mempengaruhi individu supaya berusaha secara sukarela untuk mencapai objektif kumpulan atau organisasi. Griben (1972) menganggap kepimpinan sebagai satu proses mempengaruhi satu kelompok dalam satuan tertentu dalam satu set keadaan yang spesifik yang merancang manusia untuk memberi mereka pengalaman dan kepuasan sejajar dengan jenis kepimpinan yang diamalkan. Yukl (1981) mendefinisikan kepimpinan sebagai tingkah laku individu apabila ia mengarah aktiviti kelompok kearah aktiviti matlamat yang dikongsi bersama. Menurut pendapat Koontz (1976) pemimpin bermakna pengaruh, satu seni atau proses mempengaruhi orang supaya dapat berusaha secara sukarela kearah pencapaian matlamat bersama.

Tennembaun (1981) melihat kepimpinan adalah pengaruh antara perseorangan yang melaksanakan dalam satu satuan dan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian matlamat atau matlamat-matlamat khusus. Gardon (1955) mengatakan kepimpinan dapat dilihat sebagai satu proses intraksi individu dengan kumpulan. Setiap yang terlibat dalam proses interaksi ini boleh dianggap memegang watak-watak tertentu yang berbeza antara satu sama lain. Asas yang membezakan ialah pengaruh, iaitu pemimpin mempengaruhi dan pengikut mematuhi.

Menurut Hollander (1978) kepimpinan adalah satu proses pengaruh mempengaruhi diantara pemimpin dan pengikut. Walaupun pemimpin mempunyai kuasa tetapi kekuatan pengaruh lebih bergantung kepada pujukan dari peksaan. Proses kepimpinan selalunya melibatkan pertalian pengaruh yang bersifat dua arah dan tujuan utamanya ialah untuk mencapai matlamat bersama.

Fulmer (1983) kepimpinan melibatkan kedua-dua keupayaan dan kekuatan untuk menyakinkan orang lain bagi berkerja keras kearah satu matlamat, kemahiran kebolihan untuk membantu mereka mencapai matlamat. Stogdill (1974) mengatakan kepimpinan pendayautamaan dan penyelenggaran struktur yang dijangkakan dalam bentuk interksi. Pendapat ini diperjelaskan oleh Fiedler (1976) bahawa kepimpinan ialah hubungan antara persorangan yang menunjukkan kuasa dan pengaruh di agihkan secara tidak sama rata sehingga seorang individu boleh mengarah dan mengawal tindakan-tindakan orang lain lebih daripada kawalan mereka ke atas individu itu.

Stephen R Covey (1996) mengatakan pengurus ialah orang yang melakukan perkara dengan betul manakala pemimpin melakukan perkara yang betul” bagitulah definisi dan pendapat sarjana mengenai kepimpinan adalah sebahagian dari banyak kesimpulan yang pernah diberikan kepada konsep kepimpinan. Dalam sorotan yang menyeluruh terhadap kajian-kajian kepimpinan, Stogil (1974) dan Bass (1981) menunjukkan bahawa dari pelbagai definisi, didapati terdapat tidak kurang sebelas makna yang diberikan tentang definisi dan konsep kepimpinan seperti :-

1. Kepimpinan adalah fokus kumpulan
2. Kepimpinan sebagai personaliti dan akibat-akibat.
3. Pemimpin sebagai cara mewujudkan ‘compliance’
4. Kepimpinan sebagai pengunaan pengaruh (exercise of influence)
5. Kepimpinan sebagai ‘act’ dan perilaku (behaviour)
6. Kepimpinan sebagai satu bentuk pemujukan (persuasive)
7. Kepimpinan sebagai hubungan kuasa.
8. Kepimpinan sebagai alat pencapaian matlamat
9. Kepimpinan sebagai alat atau akibat dari interaksi.

10. Kepimpinan sebagai permulaan struktur.

11. Kepimpinan sebagai peranan yang membezakan (differential)

Daripada kajian dan pendapat diatas amat jelaslah bahawa kata kunci dalam kepimpinan ialah 'pengaruh'. memainkan peranan yang dominan dalam kejayaan sesuatu kepimpinan. Walaupun pemimpin mempunyai kuasa tetapi kekuatan pengaruh lebih kuat untuk mempengaruhi pengikut dan seterusnya mencapai matlamat organisasi

2.3. TEORI -TEORI DAN GAYA KEPIMPI NAN.

Terdapat pelbagai pendekatan teori tentang kepimpinan, penulis cuba memberikan tumpuan kepada pendekatan tingkahlaku dan situsi. pendekatan ini timbul bila pendekatan tert gagal membuktikan terdapat perkaitan di antara tert dengan keberkesaan kepimpinan. Kumpulan yang menggunakan pendekatan ini menghuraikan tujuan pemimpin untuk melaksanakan fungsi kelompok.

Menurut Fiedler (1976) gaya kepimpinan adalah satu struktur yang terselindung dalam diri pemimpin dan mempengaruhi gelagatnya dalam perlbagai suasana kepimpinan. Oleh itu gaya kepimpinan merujuk kepada keseragaman matlamat dan kemahuan dalam suasana yang berlainan. Gelagat seseorang individu tidak seragam dan mempunyai personaliti yang berlainan. Gaya kepimpinan yang berbeza dalam proses pengurusan sesuatu yang sukar dielakkan. Gaya dan gelagat pemimpin adalah tindakan yang dilakukan oleh pemimpin dalam rangka mengarah dan menyelaras kerja-kerja dan tanggungjawab ahli-ahli kumpulan yang dipimpinnya.

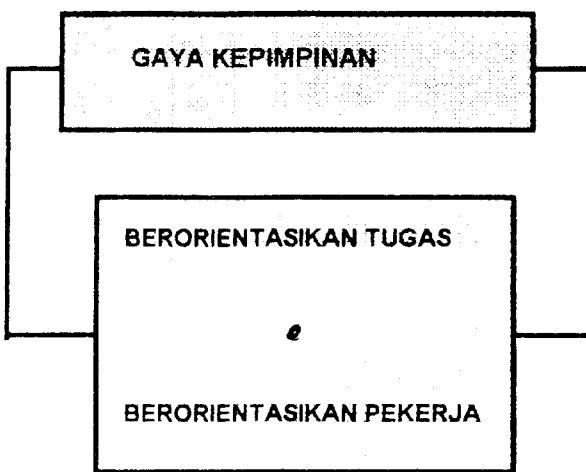
Ahli-ahli teori organisasi menggunakan pendekatan yang berbeza dalam mengkaji pelbagai gelagat pemimpin bagi menentukan gaya kepimpinan paling berkesan. Antara pendekatan yang paling popular dan sering digunakan ialah pendekatan berorientasikan kerja dan berorientasikan pekerja yang dikemukakan oleh Likert, Pendekatan berorientasikan Struktur, Pendekatan berorientasikan

pertimbangan yang diperkenalkan oleh Fleshman, Stogdill dan Shartle, Pendekatan Grid Pengurusan Black dan Mounton dan Perndekatan kepimpinan empat faktor, Pendekatan teori X dan Tiori Y oleh Douglas McGeregor dalam menentukan gaya kepimpinan.

Gaya kepimpinan di asaskan kepada bagaimana pemimpin menggunakan autoritinya. Tiga gaya asas dikenapasti. Pemimpin yang autokratik merupakan seorang yang dogmatik dan positif, memerlukan stafnya untuk menurut perentah yang diarahkannya, dan memimpin mengikut kebolehan untuk memberi atau menarik balik ganjaran kerja serta hukuman. Pemimpin yang demokratik menggalakkan penglibatan dan penyertaan dari staf mereka tentang tindakan dan membuat keputusan. Gaya kepimpinan laissez-faire yang melibatkan pemimpin yang sadikit sekali menggunakan kuasa dan memberi staf penuh kebebasan untuk mengendalikan kerja mereka. Pemimpin gaya ini memberi kebebasan pekerja untuk menentukan matlamat mereka sendiri dan cara-cara mencapainya (Dalam Atan Long, 1990)

Dalam fungsi dan gaya kepimpinan pendekatan tingkahlaku. Pemimpin memberi fokus dari pemimpin secara individu kepada fungsi-fungsi yang dilakukan oleh pengurus dalam kumpulan mereka. Untuk membolehkan sesebuah kumpukan beropersi dengan efektif seseorang pemimpin melakukan dua fungsi iaitu fungsi menyelesaikan masalah atau berkaitan dengan tugas, serta fungsi sosial atau penjagaan kumpulan (Rajah 1)

Rajah 1 : Fungsi dan gaya kepimpinan.



Teori pendekatan situasi, fokus utama ialah apabila situasi berbeza, maka fungsi pemimpin juga berbeza demi memcapai keberkesanan. Tiada satu gaya yang khusus dan mutlak yang bersesuaian dengan semua keadaan, tempat dan masa. Berasaskan pendekatan situasi pemimpin menjalankan fungsi berbeza dalam situasi yang berlainan corak tanggungjawab. Pendekatan situasi menekankan bahawa setiap situasi tertentu memerlukan beberapa kualiti dalam diri pemimpin yang bersesuaian dan selaras dengannya bagi mencapai proses kepimpinan yang berkesan. Fokus pendekatan memberi perhatian kepada perbezaan tanggungjawab tetapi faktur struktur, sejarah saiz kumpulan, sumber-sumber dalam kumpulan dan latar belakangnya kurang diberikan perhatian. Jadi dapat dirumuskan pendekatan situasi bukan pendekatan yang menyeluruh.

Teori pertukaran sosial bergantung kepada andaian bahawa pergantungan dua hala menjadi asas bagi perhatian di antara pemimpin dengan pengikut. Sikap memberi dan menerima adalah perlu dan merupakan inti kepada proses kepimpinan. Pemimpin memenuhi aspirasi dan penghargaan pengikut. Kumpulan mengharap kepimpinannya untuk mengarah dan memandu kearah mencapai matlamat. Kumpulan pula membalaik kepimpinan dengan memberi ganjaran

dalam bentuk status, penghargaan dan pengaruh. Kesimpulannya dapat dikatakan bahawa lagi tinggi nilai kepimpinan pada ahli kumpulan lagi besar ganjaran yang diperolehi.

Teori X dan Teori Y, di perkenalkan oleh Douglas McGregor dalam buku 'The Human Side Of Enterprise'. Teori ini menerangkan perbezaan gaya kepimpinan bergantung kepada andaian tanggapan pemimpin terhadap orang bawahannya. Teori X, menerangkan gaya pengurusan yang bersifat autokratik. Andaian-andaian :-

- Manusia biasa malas, selalu mengelak dari membuat kerja. Oleh itu mereka misti dipaksa dan diarah untuk melaksana tugas.
- Manusia golongan tiada kreativiti, inisiatif atau kebijaksana untuk bertindak
- Manusia selalu mengelak dari sebarang tanggungjawab.

Teori Y mempunyai set andaian yang berlawanan dengan teori X, ia mengandaikan

- Manusia keseluruhan suka berkerja kerana ia memberi kepuasan kepuasan fizikal dan mental. Manusia mempunyai keupayaan dorongan dalaman, inisitif dan kawalan dalaman bagi menjalankan kerja.

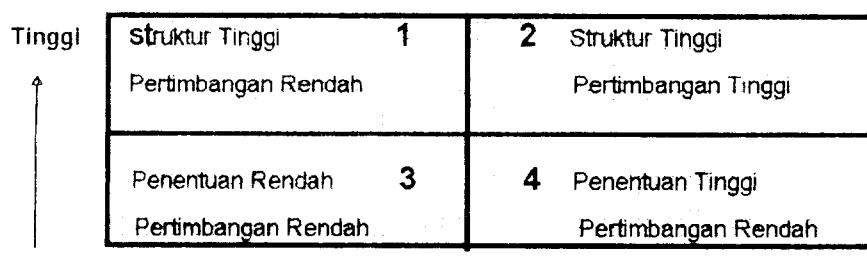
Imput teori X dan Y mempengaruhi secara tidak langsung gaya kepimpinan dan kelakuan subordinat. Kesimpulannya teori Y lebih optimis, realistik, berperikemanusiaan, praktikal dan lebih digemari. (Rajah 2)

Rajah 2 . Gaya kepimpinan Teori Y dan Teori X

| TIDAK BERKESAN | BERKESAN |
|--------------------------|-------------------------|
| TEORI X | TEORI Y |
| Berorientasikan tugas | Berorientasikan pekerja |
| Mengambil berat keluaran | Mengambil berat pekerja |
| Autokratik | Demokratik |
| Arahan | Penyertaan. |
| Autoritatif | Kerja berpasukan |
| Terpusat | Terpancar. |

Teori Kelakuan yang komprehensif dilakukan di Ohio State University untuk mengenalpasti demensi-demensi bebas kelakuan pemimpin. Dalam kajian ini struktur penentuan dan pertimbangan dua demensi yang berasingan dan jelas. Kelakuan pemimpin merupakan kombinasi-kombinasi kedua-dua dimensi. Seorang pemimpin yang mempunyai darjah yang tinggi dalam satu dimensi tidak semestinya mempunyai darjah yang rendah dalam dimensi lain.

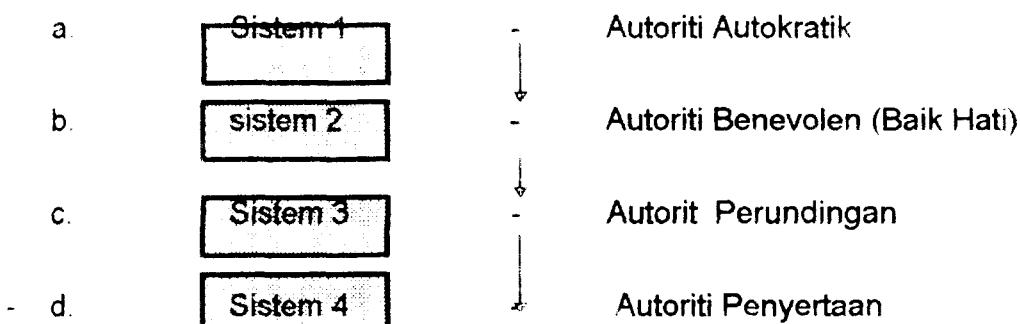
Rajah 3; Gaya kepimpinan Ohio State University.



Mengerakkan daya usaha.

Kajian Rensis Linkert, Pengarah Institut Pengajian Sosial Universiti Michigan, ia menklassifikasikan gaya kepimpinan kepada empat bahagian utama, seperti rajah-rajab berikut:-

Rajah 4 : Gaya Kepimpinan Linkert



Likert menganggap bahawa gaya kepimpinan seseorang pengurus dapat dikaitkan dengan gaya kepimpinan seperti dalam rajah 4, dimana kajiannya responden dikehendaki menjawab soalan berkaitan dengan kepimpinan, motivasi, kemunikasi, pembuatan keputusan, matlamat, kawalan. Hasilnya diperolehi , sistem 2 dan 3 sederhana dan situasi baik ialah sistem 3 dan 4. Sistem 4 bersifat pendekatan kepimpinan yang ideal dimana terdapat penyertaan kumpulan dalam membuat keputusan. Kesimpulan kajian dijalankan di Universiti Michigan ini menunjukkan ada dua demensi gaya kepimpinan paling menonjol iaitu gaya yang menumpukan kepada pengeluaran dan kepada subordinat. Pemimpin yang menumpukan kepada pengeluaran menitikberatkan pada merancang dan mengorganisasi tugas dengan teliti, menentukan standard kerja dan penyeliaan ketat terhadap subordinat. Pemimpin yang menumpukan kepada subordinat lebih menitikberatkan kepada ciri kemanusiaan dan perhubungan yang baik.

Grid Pengurusan oleh Blake dan Mouton menganalisis keberkesanan pengurusan, kepada gaya berorientasikan tugas dan pekerja (Rujuk kontinum skala 1 - 9) :-

Gaya 1,1 - Pengurus daif. Kurang perhatian pada manusia, tugas dan pengeluaran. Gaya ini disebut pengurusan (*laissez-faire*)

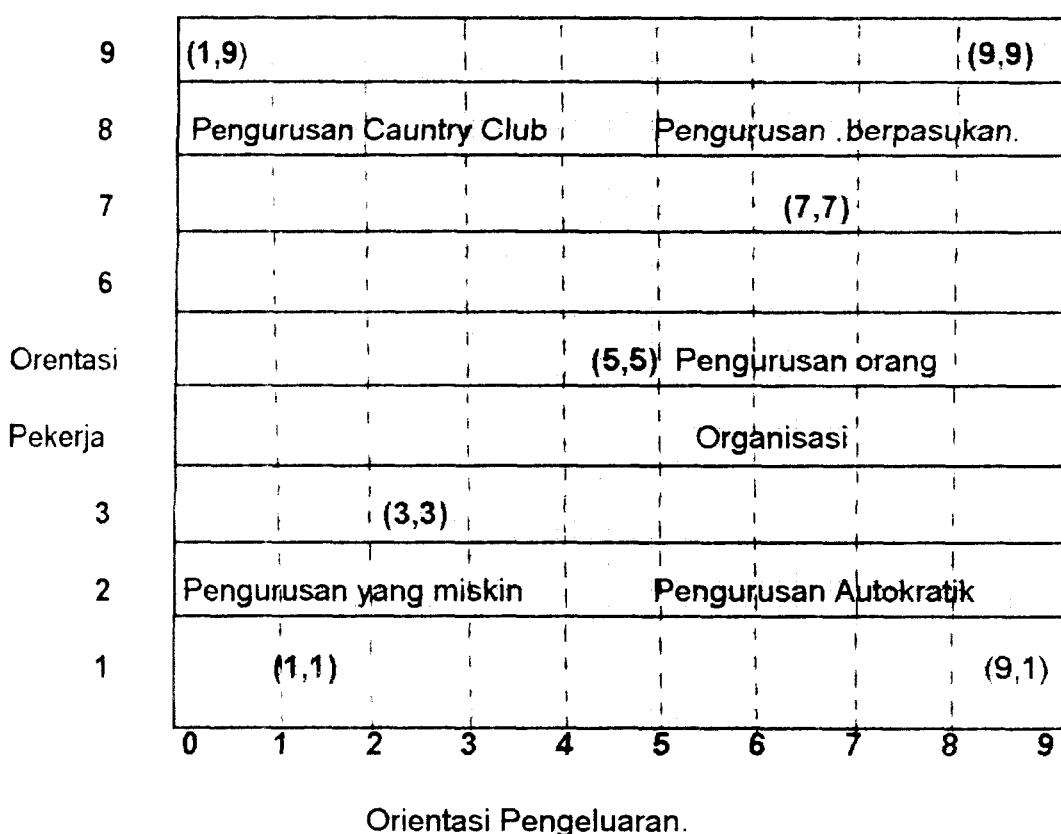
Gaya 1,9 - Pengurusan selesa . Banyak perhatian kepada pekerja sadikit perhatian pada pengeluaran.

Gaya 9.1. - Pengurusan tugas . Banyak tumpuan kepada pengeluaran dan
dan kecekapan, kurang perhatian kepada pekerja

Gaya 5,5. - Pengurusan jalan tengah. Perhatian seimbang antara pengeluaran dan kepuasan pekerja

Gaya 9,9. - Pengurusan pasukan/demokratik. Banyak perhatian kepada pekerja dan pengeluaran

Rajah 5 : Grid Pengurusan Tiga Dimensi

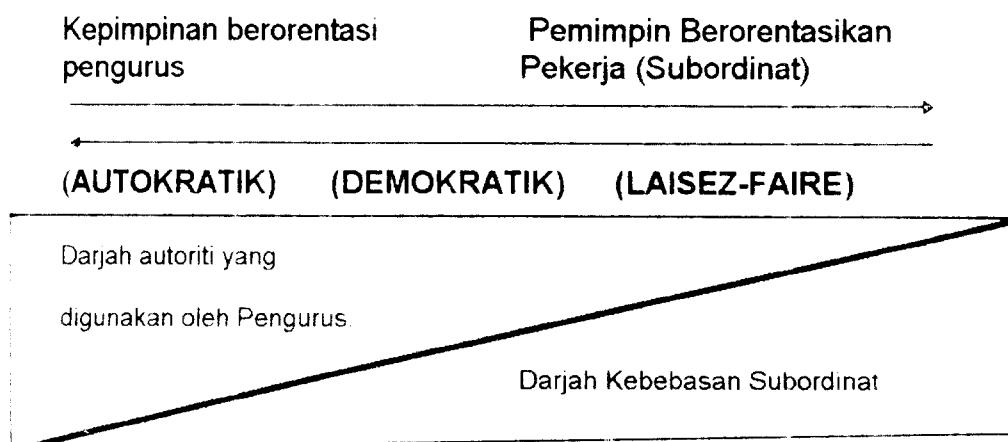


Pendekatan Kontinum Gelagat Kepimpinan di perkenalkan oleh Tannenbaum dan Schmidt menganggap gaya kepimpinan dapat dibentuk menjadi

sebuah kontinum bermula dari terlalu bersifat ketuanan hingga kepada terlalu memusat kepada pekerja. Ia digambarkan dalam rajah 6 di bawah dimana pemimpin menggunakan kuasa hingga ia mendelegasi kuasanya kepada kakitangan bawahannya. Di satu hujung pemimpin bersifat autokratik yang membuat semua keputusan, ia memberitahu orang bawahan keputusan yang dibuat dan mengkehendaki kakitangannya melaksanakan keputusan. Di hujung satu lagi pemimpin berkongsi kuasa untuk membuat keputusan dengan kakitangan bawahannya. Dalam rajah ini menunjukkan semakin bertambah autoriti yang diserahkan oleh pemimpin kepada orang bawahannya, semakin luas darjah kebebasan kakitangan bawahanya dalam menjalankan kerja mereka. Jadi disini kebebasan kakitangan melaksanakan tanggungjawab bergantung setakat mana autoriti yang perlu ada pada pemimpin.

Rajah 6 : Kontinum Perilaku Pemimpin. Model

Tannenbaum & Schmidh.



- 1 Pemimpin membuat keputusan, menghebah kepada kakitangannya
- 2 Pemimpin menjual keputusan kepada kakitangan.
- 3 Pemimpin mengemukakan idea dan meminta kekitangan bertanya.
- 4 Pemimpin mengemukakan keputusan tertakluk kepada perubahan.
- 5 Pemimpin menyatakan masalah, mendapat pandangan kakitangan dan

- 6 membuat keputusan.
- 6 Pemimpin menentukan batasan, ahli kumpulan membuat keputusan
7. Pemimpin memberar kakitangan melaksanakan fungsi mengikut batasan
- batasan yang ditetapkan oleh pihak atasan.

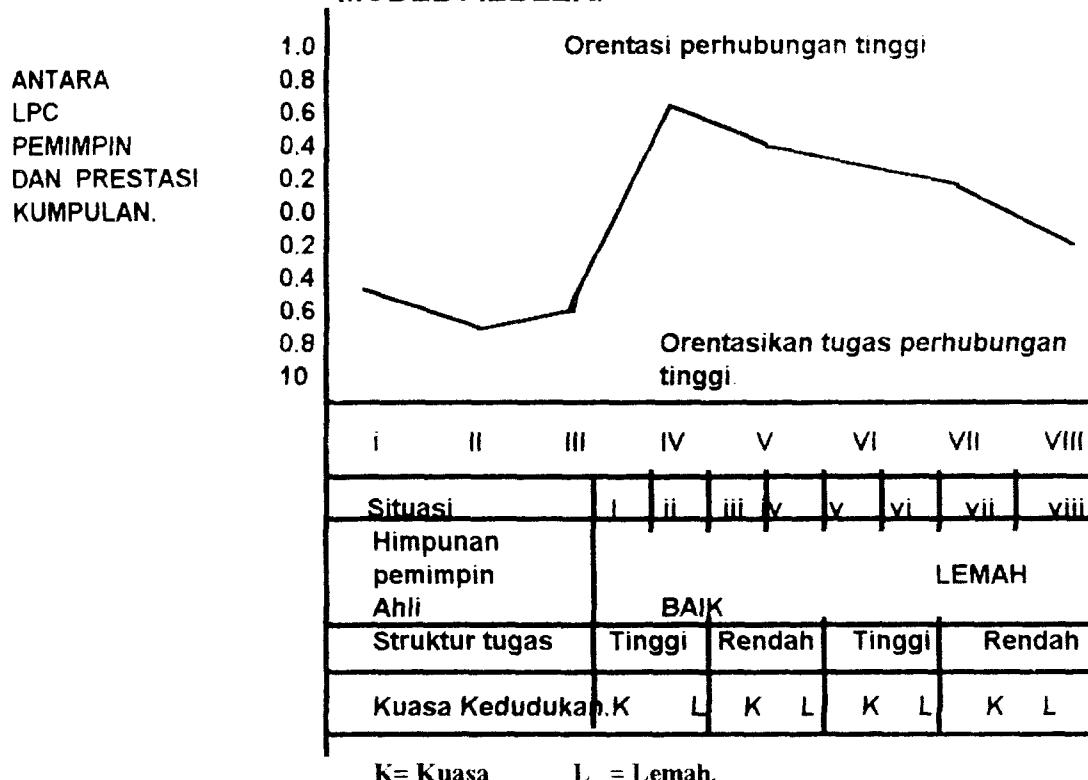
Ferd Fiedler (1951) menghasilkan ' Contingency Model Of Leadership Effectiveness', (Rajah 7) mendapati bahawa keberkesanan sesuatu kumpulan atau organisasi bergantung kepada intraksi antara personaliti , gaya kepimpinan dengan keadaan. Pemimpin yang berkesan pada suatu keadaan tidak akan berkesan pada keadaan yang lain. Dari segi situasi Fiedler menegaskan sejauhmanakah perhubungan baik pemimpin dengan kakitangan, tugas disusun segi objektif, spesifikasi membuat keputusan dan penyelesaian masalah, dan kedudukan kuasa pemimpin memberi ganjaran dan hukuman kepada kakitangan. Pemimpin yang mirip kepada tugas akan melaksanakan tugas dengan baik dalam situasi yang sangat digemari (favourable) dan dalam situasi yang sangat tidak digemari (unfavourable) . Sementara pemimpin berorientasi perhubungan akan menjalankan tugas dengan lebih efektif dalam situasi yang sederhana digemari. penjelasan lebih lanjut model ini dapat dilihat dalam rajah 8, dimana lengkok tidak putus adalah lengkok perhubungan sementara lengkok yang putus-putus merujuk kepada prestasi pemimpin yang bermotivasi tugas.

Model kontingensi Fiedler memberi gambaran pemimpin berorientasikan perhubungan dan tugas akan melahirkan prestasi yang baik di bawah setengah keadaan. Penigkatan pencapaian organisasi boleh dicapai dengan pengubahsuai personaliti pemimpin, sistem motivasi, atau menukar situasi yang memberi kepimpinan itu peluang memperbaiki kecekapan dalam sesebuah organisasi. Model ini memberi sumbangan unit, kerana ia tidak memperlihat sesuatu kelakuan pengurusan yang ideal untuk suatu situasi, ia juga mengambil kira personaliti pemimpin dan angkubah-angkubah dalam situasi semasa tugas perlu

iselesaikan. Teori ini juga dapat membuat ramalan mengenai prentasi kepimpinan dalam sesebuah organisasi.

RAJAH 7 ; GAYA KEPIMPINAN DAN SITUASI KERJA

MODEL FIEDLER.

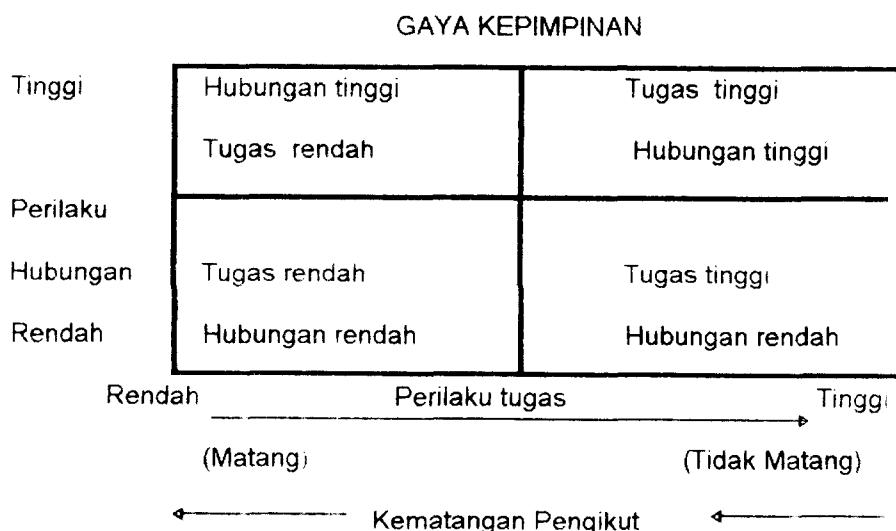


Dalam Model Fiedler (Rajah 8) lengkok tidak putus ialah lengkok perhubungan, sementara garisan putus merujuk kepada prestasi pemimpin yang bermotivasiikan tugas. Kecekapan organisasi boleh dicapai dengan pemimpin mengubahsuai personaliti dan sistem motivasi atau menukar situasi yang memberi pemimpin itu peluang memperbaiki kecekapan dalam sesebuah organisasi. Teori ini dapat membuat ramalan tentang prestasi kepimpinan, ia menjadi imput yang dominan dalam perkembangan penerangan kontingenzi mengenai keberkesanan kepimpinan.

Teori Kepimpinan situasi Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard (1974), (Rajah 9) mereka berpendapat gaya kepimpinan paling afektif berbeza mengikut

kematangan subordinat. Kematangan ini dari segi keinginan terhadap pencapaian, kesediaan menerima tanggungjawab, kebolihan dan pengalaman yang berkaitan dengan tugas. Mereka percaya pengurus dan kakitangan bergerak melalui 4 fasa apabila kakitangan berkembang dan menjadi matang. Teori ini mencetuskan minat kerana ia mengesyorkan sejenis kepimpinan yang dinamik dan fleksibel. Dorongan kebolehan dan pengalaman kakitangan sentiasa dinilai supaya dapat ditentukan gabungan gaya manakah paling sesuai. Jika gaya sesuai ia dapat membantu kakitangan bergerak kearah kematangan. Oleh ini pemimpin perlu berusaha memajukan kakitangan, meningkatkan kenyakinan dan membantu mereka mempelajari kerja yang dilakukan.

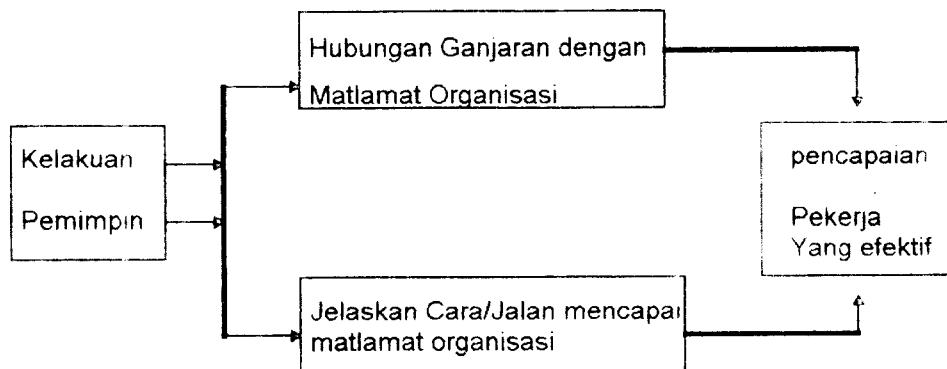
Rajah 9 . Teori Situasi Kepimpinan.



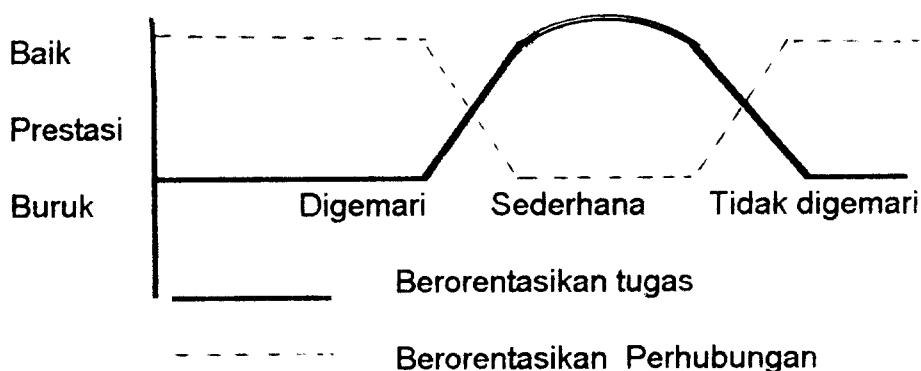
Robert R. Mitchell dalam Teori Laluan-Matlamat (Rajah 10) ialah untuk mengentahui seseorang pemimpin itu mempengaruhi persepsi tentang matlamat kerja, matlamat peribadi dan cara untuk mencapai matlamat kakitangan. Darjah kepuasan dan motivasi kakitangan bergantung sejauhmana kelakuan pemimpin mempengaruhi kebolihan kakitangan mencapai matlamat. Secara umumnya teori cuba melihat kesan kelakuan pemimpin ke atas kelakuan pemimpin ke atas motivasi kakitangan. seperti kepuasan kakitangan, penerimaan pemimpin, dan jangkaan prestasi kakitangan

Terdapat empat jenis kelakuan atau kepimpinan dalam teori ini seperti kepimpinan arahan yang memperlihatkan kakitangan apa yang diharapkan, panduan dan bagaimana melakukan tugas, memberitahu peranan kakitangan dari segi penjadualan kerja, menentukan standard, dan mengarahkan kakitangan mengikut peraturan . Kepimpinan menyokong ialah kepimpinan senang berbicara, peramah, mengambil berat status dan keperluan kakitangan. Kepimpinan penyertaan, ialah pemimpin yang selalu berunding dengan kakitangan. Manakala kepimpinan berorentasikan pencapaian, ia menetapkan matlamat yang memerlukan kakitangan berkerja pada tahap yang tinggi.

Rajah : 10 Teori Kepimpinan Laluan - Matlamat.



Rajah 8 : Model Fiedler (Perhubungan/Tugas)



2.4. Bentuk dan Jenis Kepimpinan.

Pakar pengurusan dan psikologi menjelaskan bahawa tiada satu bentuk kepimpinan yang tertentu untuk mencapai matlamat organisasi. Bentuk kepimpinan sentiasa terbuka kepada perubahan dan bergantung kepada keadaan, tempat, masa dan persekitaran kepimpinan. Walaubagaimana pun pemimpin yang dilantik mistilah berkerjasama dengan orang bawahnya. Pemimpin yang memencil diri akan kehilangan kepercayaan dan kenyakinan orang bawahannya. Terdapat tiga bentuk atau jenis kepimpinan seperti:-

2.4.1. **Kepimpinan Autokrasi.** Jenis kepimpinan ini menekankan disiplin dan 'task oriented'. Pemimpin mempunyai kuasa mutlak la berfungsi sebagai perancang dan pelaksana. Segala keputusan ditentukan oleh pemimpin tanpa berbincang dengan orang bawahan. Perlaksanaan dasar dilakukan berperingkat. Kakitangan tidak tahu apa yang akan berlaku masa hadapan. Pembahagian tugas dan tanggungjawab diagihkan oleh pemimpin. Pemimpin terasing dari orang bawahan dan masyarakat. Perjumpaan dirancang apabila perlu sahaja.

2.4.2. **Pemimpin demokrasi.** Segala keputusan ditentukan oleh suara teramai. Ia menekankan aspek kemanusiaan (people oriented), menggalakkan perundingan dan pertukaran pendapat antara pemimpin dan pengikut sebelum sesuatu keputusan dicapai. Bermesyuarah merupakan faktor yang penting dalam corak kepimpinan ini. Pemimpin jenis ini menganggap orang bawahnya boleh berkerja tanpa pemimpin adalah sukarela dan terbuka bukan takutkan kuasa pemimpin.

2.2.3 **Pemimpin Laissez-Faire .** Gaya kepimpinan jenis ini memberikan kebebasan kepada pengikut atau orang bawahannya. Ia membenarkan pengikut membuat perancangan, pengelola, membuat keputusan dan seterusnya menjalankan aktiviti mengikut kehendak sendiri tanpa campurtangan pemimpin. Menurut Dr. Nordin Selat (1985), ada empat jenis pemimpin. Pertama pemimpin bijaksana, ia pemimpin unggul, mempunyai sifat-sifat baik seperti 'tali berpalih tiga'. Ia lambang kekuatan dan kemegahan pengikut. Pemimpin jenis ini mengikut adat 'elok negeri kerana pemimpin'. Pemimpin yang kedua ialah 'pemimpin ayam gadang' seperti

ayam jantan yang tidak terkawal, ia kehulu kehilir menjaja dengan bongkaknya. Ia berkokok dengan kuatnya melaungkan kebesaran dan kejayaan. Pemimpin jenis ini disebut pemimpin bodoh sompong. Pemimpin ketiga ialah 'pemimpin burung tukang', mengikut sifat dan feel burung tukang yang bersuara sekali sekala. Apabila bercakap, bukan dari pendapatnya tapi mempersetujui cadangan orang lain. Ia merupakan 'yes men'. Pemimpin yang keempat ialah 'pemimpin seluar dalam', pemimpin jenis ini menjadi ancaman kepada pengikutnya sendiri. Jenis ini cerdik tapi kuat menipu, ia bersifat ingar makan pagi. Ia lebih suka membelah bahagi dari menyatupadukan pengikut. Ia lebih suka batu api dan menangguk di air keroh.

Sejarah Islam selama 1400 tahun telah muncul beribu pemimpin besar dan kecil yang dapat diteladani. Nabi Muhamah S.A.W. dan empat orang khalifah merupakan pemimpin yang agung. Mengikut junjungan nabi Muhammad S.A.W. orang yang layak menjadi pemimpin ialah hendaklah mereka yang pertama sekali merasa lapar apabila masa kelaparan tiba, dan orang yang terakhir sekali kenyang bila masa makmur dan kaya..... Khalifah Saidina Abu Bakar pernah berpesan; "Barang siapa menjadi pemimpin, maka ia orang yang paling panjang perhitungan di hari kiamat dan paling besar azabnya dan siapa yang tidak menjadi pemimpin ia orang paling ringan perhitungan dan paling sedikit azabnya, sebab orang yang menjadi pemimpin adalah orang paling dekat kemungkinannya bertindak zalim kepada kaum mukmin dan barang siapa yang bertindak zalim terhadap kaum mukmin, maka sesungguhnya ia telah melanggar perjanjian dengan Allah dan mengkhianatinya ".(Saat Md.Yasin 1994)

2.5. Kewajipan Pemimpin.

Kewajipan pemimpin di jelaskan oleh Rasullah S.A.W. dalam sepotong hadis. Terjemahanya. " Jika tiga orang keluar musafir, maka hendaklah salah seorang dari mereka dilantik menjadi ketua". Keperluan pemimpin tidak dinafikan, Syarak menetapkan peraturan dan undang-undang yang wajib, arahan misti dipatuhi dan di putuskan secara syura. Semua wajib dipatuhi oleh kakitangan selagi kepimpinan tidak bertentangan dengan akidah, syarak dan akhlak. Pemimpin sesebuah

organisasi mengikut islam mempunyai tanggungjawab dan kewajipan seperti berikut:-

2.5.1. Berkerjasama melaksanakan syariah islamiah. Organisasi dianggap oleh Islam sebahagian daripada masyarakat Islam. Setiap individu atau pemimpin berkewajipan melaksanakan syariah islam dengan kemampuan masing-masing. Pemimpin boleh memainkan peranan yang penting menggalakkan amal makruf dan nahi mungkar. Syariah Islam akan terlaksana apabila budaya, etika dan prinsip kerja dalam organisasi bersumbarkan al-Quran dan al-Sunnah serta berasaskan akidah, syarak dan akhlak.

2.5.2. Melakukan tugas dengan jujur, ikhlas, didikasi ,sempurna dan bertanggungjawab. Hal ini dijelaskan oleh Rasullah s.a.w. didalam hadis bermaksud " Sesungguhnya Allah mewajibkan hamba-Nya melakukan perkerjaan dengan tekun." Pemimpin misti mempunyai disiplin yang tinggi, menepati masa, menjaga kerja dan amanah disamping tekun dan ikhlas.

2.5.3. Amanah, pemimpin berkewajipan melaksanakan tugas dan tanggungjawab dalam satu-satu organisasi dengan amanah. Sebaliknya Allah S.W.T melarang mereka yang mengambil kesempatan untuk kepentingan diri. Ini dijelaskan oleh Allah S.W.T dalam al-Quran: Terjemahan. " Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul dan juga jangan kamu mengkhianati amanah-amana yang dipercayai kepadamu sedangkan kamu mengetahui (Surah al-Anfaal:8:2). (Mustafa Hj.Daud 1994)

Kepentingan dimensi stail kepimpinan ada persamaan yang dinyatakan oleh Saidina Ali bin Abi Talib r.a. dalam suratnya kepada Malik bin Al-Haris Al-Ashtar sempena perlantikan sebagai Gabenor Mesir pada tahun Masehi 655. Baginda menekankan betapa pentingnya melakukan dan melaksanakan tugas serta perhubungan dengan manusia. Kandungan surat Saidina Ali bin Abi Talib menggambarkan bahawa pentadbir yang berkesan ialah pentadbir yang mengamalkan timbang rasa dan tinggi pendayautamaan struktur. Oleh itu dapatlah disimpulkan bahawa gaya kepimpinan pengetua mempunyai kaitan rapat dengan motivasi dan iklim organisasi. (lampiran I)

2.6. Iklim Organisasi.

Iklim organisasi mempunyai kaitan rapat dengan prestasi dan kepuasan kerja yang sentiasa dipengaruhi gaya kepimpinan. Lawless (1979) menyatakan bahawa organisasi yang mempunyai tahap kepercayaan pengurusan yang tinggi dan hubungan kakitangan yang baik sering mewujudkan kepuasan kerja yang tinggi di kalangan kakitangannya dan menghasilkan output yang memuaskan. Selain daripada Lawless, ramai lagi ahli psikologi yang telah menunjukkan minat yang mendalam mengenai iklim organisasi.

Dalam pendekatan 'Pelbagai Pengukuran-Atribut Organisasi' Forehan & Gilmer (1984) berpendapat bahawa kesan iklim organisasi ke atas perilaku individu dapat dilihat daripada ransangan yang wujud terhadap individu, konstrain yang mereka hadapi dalam membuat keputusan serta proses ganjaran dan hukuman denda yang ada. Oleh itu pendekatan ini mengambil mengambil dimensi-dimensi berikut sebagai kajian iklim organisasi ; Saiz, struktur, sistem yang kompleks, gaya kepimpinan dan arah matlamat organisasi. Petunjuk objektif yang digunakan seperti struktur, saiz dan lain-lain alat pengukur. Frederiksen mencadangkan variable penyeliaan rapi, undang-undang dan peraturan sebagai variable iklim organisasi. Ia mendapati bahawa (a) prestasi kerja lebih mudah diramalkan dalam iklim yang inovatif, (b) prestasi kerja lebih tinggi dalam iklim yang konsisten dan (c) individu dalam iklim yang berbeza menggunakan kaedah yang berlainan untuk menyiapkan kerja.

Pendekatan ' Pengukuran Persepsi - Atribut Organisasi ' oleh Campbell et.al. (1970) telah mengenalpasti empat kategori situasi organisasi seperti berikut ; ciri-ciri struktur, ciri-ciri enviromen iklim organisasi dan ciri-ciri peranan formal. Cempbell et.al. melihat iklim organisasi sebagai variable situasi atau kesan utama organisasi. Iklim organisasi dilihat sebagai situasi yang mewujudkan proses psikologi di mana variable iklim menjadi perantaraan diantara prestasi dan sikap. Jadi iklim organisasi terletak diantara ciri-ciri situasi yang objektif, perilaku atau diantara ciri-ciri individu .

Golongan yang menggunakan pendekatan 'pengukuran persepsi atribut organisasi' menganggap bahawa iklim organisasi boleh diukur melalui persepsi individu.

Pendekatan 'Pengukuran Persepsi - Atribut Individu' oleh Schneider dan rakan-rakannya (1972) berpendapat bahawa persepsi mencerminkan interaksi antara individu dan ciri-ciri organisasi. Individu sebagai pembentuk persepsi iklim bertindak sebagai pemerosesan maklumat dengan menggunakan input daripada ciri-ciri dari persepsi orang itu sendiri, oleh itu iklim organisasi dilihat sebagai kesimpulan terhadap perkara yang berlaku dalam organisasi berdasarkan interaksi antara perkara yang sebenar dan interaksi individu mengenainya. Schneider (1972) pula menganggap bahawa iklim organisasi sebagai variable perantaraan (intervening variable) kerana ia wujud disebabkan oleh pengalaman dan melahirkan perilaku. Apa yang penting mengikut Schneider bagaimana seseorang itu membuat persepsi terhadap 'environment' kerja. Secara umumnya iklim organisasi ditentukan oleh ukuran persepsi individu dalam sebuah organisasi.

Johannesson berpendapat bahawa deskripsi mengenai enviromen dan situasi mempunyai kaitan secara langsung dengan kepuasan kerja terhadap environment itu sendiri, oleh itu faktor-faktor sikap, nilai dan motif memainkan peranan besar dalam membuat persepsi. Keadaan ini tidak dapat dielakkan kerana kebanyakan kajian mengenai iklim organisasi tidak menentukan semada persepsi iklim organisasi berubah apabila dinilai berdasarkan ciri-ciri individu seperti umur, jantina, lama berhidmat, tahap pendidikan dan sebagainya.

Jamesb & Jones (1974) iklim organisasi merujuk kepada atribut organisasi mengenai suasana tempat kerja melalui persepsi individu, manakala iklim organisasi (kepuasan kerja) merujuk kepada attribut individu, iaitu penilian yang bersifat personalistik terhadap perkara yang berlaku dalam organisasi. Miskipun kepuasan kerja dan tanggapan tentang iklim berkait rapat tetapi ia memberi maklumat yang berbeza, iklim organisasi memberi maklumat bersifat deskriptif manakala kepuasan kerja memberi penilian yang bersifat evaluatif.

Salah satu cara untuk mendapat gambaran yang menyeluruh mengenai iklim organisasi ialah dengan memerhati atribut iklim itu sendiri. Gillerman (1959)

menganggap matlamat dan tektik penentu iklim organisasi Forehand & Gilmer (1964) pula menganggap iklim organisasi terdiri satu set ciri-ciri organisasi yang membezakan dengan organisasi lain serta mempunyai pengaruh terhadap perilaku kakitangan didalamnya. Mayaer (1967) berpendapat bahawa iklim organisasi adalah hasil daripada stail pengurusan, polisi organisasi dan prosidur umum mengenai kerja. Sementara Renato Giuri (1988) mengatakan bahawa iklim organisasi sebagai kualiti enviromen dalam sesebuah organisasi yang dialami oleh ahli-ahli yang mempunyai pengaruh terhadap perilaku mereka.

Berdasarkan definisi-definasi di atas dapat dilihat bahawa iklim organisasi merupakan persepsi individu terhadap ciri-ciri dan kualiti organisasi dimana seseorang itu berkerja. Dari definisi ini ada tiga perkara pokok, pertama persepsi individu, kedua atribut organisasi dan yang ketiga, pengaruh organisasi terhadap organisasi perilaku individu didalamnya. Apa yang ditekankan dalam iklim organisasi adalah persepsi individu, kerana persepsi individulah yang menentukan perasaan dan sikap mereka menjalankan tugas.

Campbell et.al (1970) melihat iklim organisasi dari dimensi, autonami, struktur, ganjaran, sambutan rakan sejawat dan sokongan pihak atasan. Litwin & Stringer mengukur iklim organiasi dari segi struktur (perasan penyelia terhadap kakitangan dan kumpulan), peraturan dan prosidur yang wujud, kerenah pentadbir dihadapi dan suasana kerja, tanggungjawab (perasaan penyelia terhadap orang bawahan), ganjaran (peluang naik pangkat), risiko (cabaran dalam menjalankan tugas), sambutan (hubungan baik rakan sejawat), sokongan (sokongan menjalankan tugas), standard (tanggapan prestasi), konflik (mendengar pendangan) dan identiti (perasaan berkerja sepasukan). Mankala Rensis Lingkert (1961) mengemukakan 'Survey of Organizations' melihat iklim organisasi dari sudut komunikasi, motivasi, membuat keputusan, kawalan dalam organisasi, kawalam diantara bahagian dan pengurusan umum. Capmbell et.al (1970) menganggap dimensi iklim kepada empat faktor. Pertama, autonomi individu (tanggung jawab dan inisiatif). Kedua struktur pengurusan (penyeliaan). Pertimbangan atasan sambutan dan sokongan dan orientasi ganjaran (kemajuan kerjaya).

2.7. Kajian Kepimpinan luar negeri.

Halpin (1966) membuat kajian stail kepimpinan dimensi empat jenis tingkahlaku pemimpin. Hasil kajian melahirkan "Leader Behavior Description Questionnaire" gabungan dan dimensi pendayautamaan struktur dan timbang rasa. Ini bermakna sesorang pemimpin itu mungkin tinggi timbang rasa dan rendah pendayautamaan struktur. Seorang pemimpin yang tinggi penyataan struktur dan rendah timbang rasa dan seseorang pemimpin yang tinggi kedua-duanya atau rendah kedua-duanya. Halpin cuba membandingkan kepimpinan dalam angkatan tentera dan penguasa pendidikan, hasil kajiannya menunjukkan pentadbir pendidikan menunjukkan lebih kepada dimensi timbang rasa dan kurang kepada dimensi pendayautamaan struktur berbanding dengan tentera. Kajian ini menjelaskan situasi sekolah dimensi timbang rasa memainkan peranan penting kerana terdapat beberapa dimensi seperti emosi yang perlu diperkembangkan selain daripada dimensi fizikal. Oleh itu seorang pemimpin pendidikan perlu lebih berfikir secara lateral, kritikal, analitikal dan kreatif bagi mendapatkan kerjasama.

Kajian Universiti Ohio State, pusat penyelidikan di Universiti Michigan membuat penyelidikan mengenai tingkahlaku kepimpinan. Penyelidikan ini membuat kesimpulan bahawa pemimpin yang berkesan cenderung kearah perhubungan yang baik dengan orang bawahan berbanding dengan pemimpin yang kurang berkesan. Pemimpin yang berkesan juga menggunakan kaedah penyeliaan dan membuat keputusan secara berkumpulan bukan individu. Keputusan penyelidikan yang didapati dari Universiti Michigan dan Universiti Ohio State berhubung dengan tingkahlaku kepimpinan adalah selari.

Hersey dan Blanchard (1977) membuat teori untuk kesesuaian kepimpinan dengan orang bawahan. Model ini digunakan ialah model "Ohio State University". Teori ini mencadangkan bahawa keberkesanannya pemimpin bergantung kepada kematangan orang bawahan. Paras kematangan orang bawahan meningkat,

pemimpin hendaklah memberatkan tingkah laku yang berorientasi hubungan dan mengurangkan tingkah laku yang berorientasikan tugas.

Satu kajian oleh Fleishmen 1939 untuk melihat perilaku pegawai dari segi kepimpinan yang berorientasikan tugas di markas tentera dan di bahagian pungutan cukai. Fleishmen telah menggunakan soal selidik LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire) yang telah diperkenalkan oleh Hamphil dan rakan-rakan. Soal selidik ini mengandungi 150 soalan yang dibahagikan kepada dua gaya kepimpinan iaitu kepimpinan yang berorientasikan tugas dan pertimbangan. Hasil kajian menunjukkan bahawa kepimpinan di markas tentera mempunyai gaya kepimpinan pertimbangan dan berstruktur tugas. Kepimpinan di bahagian pungutan hasil mempunyai yang tinggi untuk orientasi yang bertimbang rasa dan rendah untuk orientasi tugas.

Stogdill (1950) membuat kajian selepas Fleishmen, ia merumuskan bahawa tingkah laku kepimpinan boleh dikategorikan kepada dua kepimpinan utama, iaitu gaya kepimpinan yang berorientasikan tugas dikenali pendayautamaan struktur dan gaya kepimpinan pekerja yang dikenali sebagai pertimbangan. Pemimpin yang berorientasikan tugas lebih memberi penekanan kepada darjah tugas, menetapkan peraturan kerja yang harus diikuti, menekankan matlamat perkerjaan dan menerangkan jadual pekerja. Pemimpin yang berorientasikan pekerja lebih mementingkan keharmonian dan kebajikan pekerja dibawahnya. Pegawai juga sentiasa diberikan penerangan cara menjalankan tugas.

Satu kajian di sebuah kilang di Negeria dijalankan oleh Halpin (1969) menunjukkan pegawai-pegawai dikilang tersebut mengamalkan gaya kepimpinan yang berorientasikan tugas dan pekerja sentiasa diawasi dengan rapi. Matsumi, Ohtsuka dan Kakuchi (1978) menjalankan kajian ke atas penyelia tiga buah syarikat yang berbeza di Tokyo. Keputusan menunjukkan bahawa kepimpinan yang berorientasikan pertimbangan berkorelasi positif dengan skor 'benevolence' manakala kepimpinan berorientasikan struktur berkorelasi negatif dengan nilai skor 'independence'.

Satu kajian oleh Sheriden dan Vrendenburgh (1979) ke atas 372 orang jururawat dan jururawat pelatih mengenai kepimpinan ketua jururawat mereka. Kajian didapati suatu kesan positif gaya kepimpinan ketua jururawat terhadap peningkatan komitmen dan prestasi. Gaya kepimpinan ketua jururawat yang berorientasikan pendayautamaan struktur didapati memberi kesan positif hanya hubungan kemanusiaan dikalangan ahli kelompok tetapi tidak berkesan kepada daya pengeluaran atau prestasi kakitangan mereka.

Kajian Garner (1990) untuk melihat perkaitan diantara tingkahlaku kepimpinan pengetua dengan iklim sekolah di California Selatan, yang menggunakan sampel 30 pengetua dan 843 guru. Kajian didapati ada perkaitan yang tinggi ($r= 0.75$, $p<0.001$) diantara gaya kepimpinan pengetua dengan iklim sekolah. Nawi (1987) membuat kajian menggunakan sampel seramai 311 guru dari 41 buah sekolah di Arab Saudi Selatan. Beliau menggunakan alat ukur 'Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)' dan 'Purdue Teacher Opinionnaire (PTO)'. Beliau mendapati ada perkaitan yang signifikan di antara morel guru dengan tingkahlaku kepimpinan pengetua. Beliau menyimpulkan bahawa pengetua sememangnya memainkan peranan penting dalam mempertingkatkan morel guru.

Singer (1984) dengan menggunakan alat ukur 'Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)' dan 'Clouse Whitaker Career Attitude Inventory - A Self Report in Career Burnout' telah membuat kajian untuk melihat perkaitan di antara kelayuan (burnout) guru dengan gaya kepimpinan pengetua sebagai yang diamati oleh guru-guru di Middle Tennessee. Beliau mendapati bahawa terdapat perkaitan yang signifikan di antara taraf kelayuan guru dengan gaya kepimpinan pengetua. Dimensi semangat guru didapati berkaitan secara positif dengan gaya kepimpinan pengetua, sementara perasaan kecewa dan pengasingan berkait secara negatif dengan gaya kepimpinan pengetua. Oleh itu beliau mencadangkan supaya pengetua mengamalkan gaya kepimpinan yang sama ada dimensi timbangrasa atau pendayautamaan struktur untuk mengurangkan tahap kelayuan (burnout) guru-guru. Dalam kajian dilakukan oleh Johnson (1990), yang bertujuan melihat perkaitan gaya kepimpinan pengetua dengan tahap tekanan guru, dengan menggunakan alat ukur

'Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)' dan 'Teacher Burnout Scale (TBS)', telah mendapati guru-guru disekolah yang pengetuanya mengamalkan gaya kepimpinan yang tinggi dalam kedua dimensi timbang rasa dan pendayautamaan struktur, didapati guru-guru di sekolah yang mana pengetua mereka mengamalkan gaya kepimpinan yang tinggi dalam kedua dimensi timbang rasa dan pendayautamaan struktur, didapati guru-guru tersebut berada pada tahap tekanan rendah berbanding pengetua dengan gaya kepimpinan pengetua yang tinggi penc' /autamaan struktur dan rendah timbang rasa dan juga gaya kepimpinan yang rendah dalam kedua-dua dimensi tersebut.

2.8. Kajian kepimpinan dalam negeri.

Di Malaysia . Ahmad Mohamad Shareif (1989) membuat kajian bertajuk 'Leader Behavior Organizational Effectiveness And Job Satisfaction Of Vocational of Vocational Teachers In Malaysia'. Beliau menggunakan alat ukur LBDQ 'The Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ); dan ' The Index of Perceived Organizational Effectiveness (IPOE). Beliau menggunakan sample sebanyak 225 guru daripada sekolah-sekolah vokasional di Malaysia. Beliau mendapati gaya kepimpinan pengetua adalah rendah dalam kedua dimensi. Beliau mendapati apabila guru-guru mengamati pengetua mereka mengamalkan dimensi pendayautamaan struktur yang tinggi, mereka cenderung memperolehi kepuasan interistik yang tinggi

Nawi (1989) membuat kajian tentang faktor mempengaruhi kepuasann kerja dikalangan guru-guru disekolah menengah di Selangor (N=841) mendapati bahawa kepuasan kerja guru secara keseluruhannya adalah dipengaruhi oleh bentuk perhubungan guru-guru dengan pengetua serta polisi pentadbiran yang diamalkan. Sebelum itu Ghazali (1979) membuat kajian di Pulau Pinang, Kedah dan perlis (N=1521) mendapati faktor kemanusiaan dengan pentadbir merupakan faktor ketidakpuasan guru-guru yang paling menonjol. terdapat 85% guru sekolah menengah dan 65% guru-guru sekolah rendah menyatakan mereka tidak puas hati

dengan pentadbir. Pada tahun 1993 Ishak Sin membuat kajian di Kelantan dengan menggunakan alat ukur LBDQ dan 'A Measure Of Individual Differences In Achieving Tendency (QMAT)'. Seramai 423 orang guru telah dikaji. Kajian ini mendapati gaya kepimpinan pengetua sama ada dimensi pendayautamaan struktur atau timbang rasa mempunyai kaitan dengan tahap motivasi guru. gaya kepimpinan pengetua tinggi, guru-guru bermotivasi tinggi. Gaya kepimpinan yang rendah guru-guru bermotivasi rendah.

Sudah (1983) memilih tingkahlaku kepimpinan timbang rasa dan pendayautamaan struktur yang diukur dengan LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire), kepuasan kerja (Kyracoa & Brayfield & Roth), faktor tekanan guru (Kyracou & Sutcliff) dan prestasi kerja (Borang laporan prestasi pin/71). Analisa peratusan menunjukkan guru besar di sekolah rendah dan menengah dikaji mengamalkan tingkahlaku timbang rasa dan pendayautamaan struktur yang tinggi yang membolehkan wujud iklim organisasi sekolah yang kondusif.

Kajian Ahmad Hashim (Julai,1995) iaitu analisis secara kelorasi di antara suasana bekerja pensyarah dengan corak kepimpinan pengetua IPSI, mengikut tanggapan pensyarah menunjukkan satu hubungan yang positif dan sifnifikan. Ini bermakna, semakin baik corak penyeliaan dan kepimpinan-kepimpinan akan meningkat lagi tahap kerasian suasana berkerja di kalangan pensyarah IPSI.

Walaubagaimana pun timbul persoalan iaitu bagaimanakah pengetua akan memperolehi kemahiran tersebut di atas? Untuk memastikan pengetua dan guru besar mempunyai ciri-ciri pemimpin yang tinggi pendayautamaan struktur dan tinggi darjah timbang rasa mereka mistalah mendapat latihan dalam kedua-dua bidang tersebut. latihan dalam bidang kepimpinan yang merangkumi kedua aspek tersebut supaya melahirkan pengetua yang berketerampilan dan seimbang tingkah lakunya.