

BAB 1

PENGENALAN

1.1 PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi, sistem pendidikan di Malaysia turut mengalami pelbagai cabaran. Untuk itu, rakyat Malaysia perlu melengkapkan diri dengan pelbagai kekuatan dalam mengadaptasi dan mengaplikasikan semua bentuk kemajuan masa kini. Persiapan awal sepatutnya disediakan di peringkat persekolahan lagi. Justeru itu, kini pihak sekolah telah dipertanggungjawabkan untuk membentuk dan melahirkan generasi yang berpendidikan, berkualiti, matang dan berwawasan ke arah untuk menerajui kemajuan yang tidak bersempadan ini. Ibrahim (1993 : 12), menyarankan pihak sekolah mesti memberi kefahaman tentang isu-isu yang penting, masalah dan peluang-peluang yang mereka perlukan untuk menyambung hidup mereka yang berterusan; persiapan diri mereka untuk menghadapi keadaan yang tidak menentu dalam suasana perubahan yang cepat.

Rahimah dan Zulkifli (1996), mentakrifkan sekolah berkesan sebagai sekolah yang berjaya memenuhi hasrat Falsafah Pendidikan Negara (FPN). Menjelang alaf baru yang pasti tiba, sesuai dengan pembestarian pendidikan, konsep sekolah berkesan boleh dilihat daripada segi sejauh mana sekolah itu telah dapat menjangkau FPN melalui penggunaan teknologi semasa.

Shahril dan Habib (1999 : 278), berpendapat bahawa sektor pendidikan adalah sebagai *catalyst* bagi memenuhi wawasan 2020. Oleh itu, Kementerian Pendidikan bertanggungjawab memastikan sistem pendidikan yang ada sekarang ini berjalan lancar supaya dapat membentuk generasi yang seimbang dari segi intelek, rohani, emosi dan jasmani, berakhhlak mulia, bersifat penyayang, berpengetahuan dan berkemahiran, dengan penumpuan terhadap sains dan teknologi. Dengan harapan, institusi pendidikan mampu beroperasi dengan sempurna, berwibawa dan profesional ke arah membina generasi mampan dalam menjayakan wawasan 2020.

Dalam usaha menyempurnakan tugas besar ini, Ariffin (2000 : 2), berpendapat tanggungjawab guru kini semakin mencabar. Tugas guru bukan sekadar mengajar, mendidik dan membimbing tetapi meliputi soal-soal pembentukan moral pelajar termasuklah hal-hal disiplin. Oleh itu, guru adalah aset penting dalam institusi pendidikan. Sebenarnya, guru yang berkomitmen adalah terdiri daripada mereka yang mendapat kepuasan kerja melalui pengetua yang berketerampilan dan berwibawa.

Kepuasan kerja mempunyai hubungan dengan tingkahlaku kepemimpinan seseorang pemimpin. Menurut Wallace dan rakan-rakannya (1977), tingkahlaku kepemimpinan seseorang pemimpin dan hubungan interpersonal sesama pekerja serta majikannya adalah berperanan menentukan motivasi dan prestasi pekerja. Mereka juga mendapati bahawa tingkahlaku kepemimpinan seseorang pentadbir berpengaruh dalam meningkatkan daya inisiatif, prestasi dan kepuasan kerja mereka. Friedman dan Arnold (1983), mendapati

bahawa asas mengenai teori kepemimpinan ialah pemimpin dapat mempengaruhi pengikut melalui kepuasan, motivasi dan pencapaian asas kerja dengan menyediakan ganjaran, membantu pengikut mencapai matlamat kerja organisasi.

Oleh itu pengetua sebagai pemimpin organisasi perlu memahami konsep kepemimpinan secara mendalam. Isu kepemimpinan banyak diperkatakan sejak dahulu lagi. Isu ini menjadi semakin ketara apabila dunia semakin canggih dan manusia menghadapi pelbagai persaingan. Semua orang perlu bersaing untuk maju dan terus maju. Dalam menghadapi persaingan ini manusia tidak dapat elak daripada proses mempengaruhi untuk bekerjasama. Menurut Clark (1977), mendefinisikan kepemimpinan pada dasarnya sebagai satu proses interaksi dan mempengaruhi manusia untuk mendapatkan kerjasama ke arah penyempurnaan matlamat yang mereka inginkan. Manakala menurut Fiedler pula (1967 : 11), menyatakan kepemimpinan adalah hubungan antara perseorangan yang mana kuasa dan pengaruh diagih secara tidak sama rata sehingga individu boleh mengawal tindakan-tindakan orang lain daripada kawalan mereka ke atas individu itu. Jelaslah di sini bahawa terdapat tiga faktor penting dalam definisi kepemimpinan, pertama mesti melibatkan orang lain atau pihak lain, termasuklah pekerja bawahan atau pengikut. Kedua, para pemimpin mempunyai autoriti untuk memberi arahan berkaitan dengan kegiatan-kegiatan anggota kumpulan. Ketiga, pemimpin boleh mempengaruhi melalui arahan-arahan yang dilaksanakan oleh pengikutnya.

Menurut AL. Ramaiah (1999 : 10), menyatakan bahawa kajian-kajian kepemimpinan yang paling awal merupakan usaha mengenalpasti ciri-ciri personaliti atau *traits* yang membezakan orang besar (permimpin) daripada orang biasa (pengikut). Para penyelidik telah mengenalpasti satu set *traits* yang digunakan dalam penyelidikan kepemimpinan. Ciri-ciri seperti ketinggian, berat badan, tenaga, kesihatan, rupa, pertuturan, kecerdikan, pengetahuan, adaptabiliti, inisiatif, keyakinan diri dan cita-cita merupakan asas kepada pembentukan personaliti seseorang pemimpin.

Kepentingan kepemimpinan dalam sesebuah masyarakat yang kompleks tidak dapat dipertikaikan lagi kerana sesebuah masyarakat atau institusi tidak dapat berfungsi dengan baik tanpa pimpinannya. Jaafar Muhamad (1999 : 240) merumuskan,

"Fungsi kepimpinan dapat dikelas kepada dua kategori iaitu fungsi penyelesaian masalah dan fungsi sosial atau pengendalian kumpulan. Fungsi penyelesaian masalah meliputi tugas seperti membuat cadangan dan maklumat bagi mengatasi masalah. Fungsi pengendalian sosial pula membantu kumpulan beroperasi dengan lebih licin serta memberikan tumpuan terhadap perasaan subordinat."

Pemimpinlah yang akan membantu pekerja melalui peranannya seperti memupuk, memotivasi, menyelesaikan masalah, memberi bimbingan dan tunjuk ajar, memuji dan mengkritik, memberi sokongan moral, menentukan kriteria dan piawai prestasi serta mendorong ke arah pencapaian matlamat.

Menurut Menteri Pendidikan Malaysia, Datuk Seri Mohd. Najib Tun Razak (1996),

"Isu tentang kepimpinan merupakan isu lama kerana ia merupakan sebahagian daripada perkembangan manusia dan masyarakat. Walau bagaimanapun, pada hari ini, isu ini menjadi lebih penting dan bermakna kerana perubahan-perubahan yang berlaku di dalam dunia kini yang semakin hari semakin kompleks dan rumit. Oleh itu, kepimpinan abad ke 21 perlulah menjalani beberapa perubahan untuk memastikan bahawa kita bukan sahaja mampu wujud tetapi mampu pula mencapai kecemerlangan di masa depan."

Pemimpin-pemimpin dinilai berdasarkan tugas yang dijalankan dan pengaruh mereka ke atas orang lain yang terlibat. Ini bererti seorang pemimpin tidak akan bekerja bersendirian dan tidak mungkin tercapainya kecemerlangan di dalam sesebuah organisasi tanpa penglibatan dan komitmen semua anggota di dalamnya. Hugo Munsterberg (1913), menyarankan bahawa daya pengeluaran boleh ditingkatkan melalui tiga cara iaitu dengan mendapatkan orang yang kualiti mentalnya paling layak bagi sesuatu tugas, mewujudkan suasana kerja yang paling baik dan menggunakan pengaruh psikologi yang disifatkan sebagai 'kesan paling baik' untuk mendorong para pekerja. Manakala untuk mewujudkan suasana hubungan manusia yang baik, para pengurus mestilah mengetahui mengapa para pekerja bertindak sebagaimana yang mereka lakukan dan apakah faktor-faktor sosial dan psikologi yang mendorong mereka.

Walaupun telah ramai pengkaji mengkaji cara-cara pemimpin berkelakuan, kebanyakannya (misalnya Stogdill, 1974 : Bass 1990) merujuk kepada istilah tingkahlaku dan stil kepemimpinan secara bertukar ganti. Masalah besar yang dihadapi oleh pihak pengurusan

pada masa sekarang ialah untuk memahami apakah yang mendorong atau memotivasi pekerja. Persoalan yang kerap dihadapi oleh pemimpin ialah:

- a. Apakah yang menyebabkan sesetengah orang boleh bekerja keras sedangkan yang lain tidak ?
- b. Sejauh manakah mereka dapat mempengaruhi prestasi pekerja ?

Keberkesaan dan stil pengurusan sesebuah organisasi pula akan mempengaruhi daya pengeluarannya. Kedua - dua elemen ini merupakan faktor yang menggerakkan pekerja-pekerja. Kepemimpinan yang baik boleh melahirkan pekerja-pekerja yang bermotivasi, bersatupadu dan berusaha mencapai tujuan bersama dalam sesebuah organisasi. Menurut Frederick Herzberg dan rakan-rakan (1959), menyarankan bahawa tanggungjawab, pengiktirafan, pencapaian dan perkembangan profesionalisme merupakan sumbangan penting kepada peningkatan kualiti. Kesemua ini cuba untuk mengenalpasti apakah yang sebenarnya mendorong tingkahlaku pekerja untuk bekerja.

Dalam konteks ini, kajian mengenai persepsi guru-guru terhadap stil kepemimpinan pengetua dan pihak pentadbiran sekolah merupakan isu yang menarik untuk dilihat. Ubben dan Hughes (1992), menyatakan pentingnya budaya sekolah dikaitkan dengan kecermerlangan. Budaya sekolah yang positif dan menjadi amalan guru-guru, pelajar dan pengetua merupakan aspek penting dalam meningkatkan kecermerlangan sekolah. Menurut Hussein (1993 : 112), di dalam organisasi sekolah, keberkesanannya adalah tanggungjawab pengetua sekolah itu sendiri. Manakala Edmonds (1979), menegaskan bahawa pengetua

yang berkesan ialah pengetua yang memainkan peranannya sebagai pemimpin pengajaran (instructional leader) dan pemimpin yang tegas (assertive). Sergiovanni pula (1984 : 4-13), mengemukakan lima keterampilan utama yang perlu dimiliki oleh pengetua iaitu teknikal, kemanusiaan, pendidikan, simbolik dan budaya.

Menurut Hanafi (1990 : 28), kepemimpinan pengetua dalam mengurus sekolah dapat dilihat dari dua perspektif, pertama : Memandangkan sekolah adalah sebuah organisasi profesional, kepemimpinan pengetua lebih bersifat pengurus yang mesti pandai merancang dan memimpin untuk memastikan pengeluaran yang maksimum di samping kos yang paling minimum. Kedua : Sekolah adalah organisasi yang hidup yang mana masalah kerap wujud dan perlu diatasi. Oleh itu, pengetua haruslah mengembangkan tenaga stafnya ke arah pencapaian matlamat organisasi dengan sebaik mungkin.

Seterusnya Hussain (1993 : 38), merumuskan bahawa dalam menentukan matlamat sekolah, peranan pengetua amat penting dalam membantu guru mencapai kata sepakat tentang nilai-nilai pendidikan supaya pelaksanaan mereka dalam menjalankan tugas menjadi lebih bererti lagi. Dalam hubungan ini, pengetua merupakan pendorong perubahan kepada nilai-nilai guru. Hanafi pula (1990 : 29), menganggap pengetua sebagai model yang boleh dicontohi dan mereka berharap pengetua dapat memberi kekuatan, perlindungan dan inspirasi kepada mereka. Mengenai stail kepemimpinan pula, Aminuddin (1990), menyatakan bahawa melalui tingkahlaku seseorang pemimpin, dia dijangka mampu mengubah bukan sahaja tingkahlaku dan sifat orang bawahan tetapi juga motivasi mereka.

Manakala Adair (1989), menyatakan bahawa motivasi orang bawahan timbul kerana stil kepemimpinan pemimpinnya.

1.2 PERMASALAHAN KAJIAN

Kepemimpinan pengetua yang berkesan dan terarah memainkan peranan yang penting dalam menjayakan visi dan misi sekolah. Pengetua yang berwibawa dalam kepemimpinan dan pengurusan sekolah berupaya mewujudkan pendidikan yang berkualiti dan perkhidmatan organisasi yang cemerlang. Kepemimpinan pengetua yang kurang terserlah sering dikaitkan dengan pelbagai masalah yang melibatkan pencapaian pelajar dan kepuasan bekerja guru yang rendah. Zaidatol (1990 : 145-146), menyatakan bahawa masalah-masalah seperti jurang komunikasi, ganjaran yang tidak adil, penyeliaan yang tidak mencukupi, kurang autoriti, kerjaya yang tidak fleksibel, kumpulan kakitangan yang tidak produktif, pekerja yang tidak puas hati dengan jawatan yang dipegang, ketidakhadiran dan kelambatan guru datang bekerja, *turnover* yang tinggi dan peluang naik pangkat yang tidak seimbang merupakan masalah-masalah kakitangan yang dihadapi oleh pihak sekolah. Kesemua masalah ini boleh menghalang pencapaian objektif organisasi.

Seorang pengetua yang berkesan akan lebih fleksibel, berupaya memilih perilaku-perilaku kepemimpinan yang diperlukan pada sesuatu masa dan tempat yang sesuai. Tannenbaum dan Schmidt (1973 : 162-164), menyarankan bahawa seseorang pengurus hendaklah memikirkan *tiga set daya penggerak* sebelum memilih sesuatu gaya kepemimpinan : daya

penggerak dalam *diri pengurus*, daya penggerak dalam *diri para subordinat* dan daya penggerak yang terdapat dalam *situasi*. Justru itu, sebagai pemimpin yang berkesan menurut A.F. Stoner (1997 : 561), seharusnya perlu peka kepada keperibadian, pengalaman lalu, dan jangkaan pemimpin; jangkaan dan perilaku orang atasan; sifat, jangkaan, perilaku para subordinat dan keperluan tugas; kebudayaan dan polisi organisasi; dan jangkaan dan perilaku rakan-rakan setaraf. Faktor-faktor ini merupakan pelbagai masalah yang menghalang pengetua dan subordinat mencari titik penyelesaian ke arah menentukan kecemerlangan institusi persekolahan itu sendiri.

McGregor (1960), menerangkan konsep teori X dan Y berkaitan dengan sifat manusia. Teori X mengandaikan manusia secara semulajadinya mempunyai sifat malas dan sentiasa mengelak daripada bekerja. Oleh kerana perasaan yang tidak rasional, manusia tidak berkebolehan untuk mendisiplinkan diri sendiri. Kebanyakan daripada manusia lebih suka diarah, elak diri dari bebanan tanggungjawab, tidak bercita-cita tinggi dan mengutamakan keselamatan diri sendiri. Manakala Teori Y pula mengandaikan bahawa kebanyakan manusia boleh mendorong, mengawal diri sendiri dan tidak dikuasai oleh perasaan. Pembentukan Teori Y juga sejajar dengan konsep Pengurusan Melalui Objektif (PMO) yang mempunyai pandangan optimis terhadap kemampuan manusia.

Vroom dan Yetton (1973), lebih optimis tentang kebolehan para pengurus memilih sesuatu stail yang bersesuaian bagi setiap situasi. Manakala House dan rakan-rakan (1974 : 81-97), telah mencuba untuk mengembangkan Teori Laluan - Matlamat dengan mengenalpasti

pembolehubah-pembolehubah luar jangka yang membantu menentukan stail kepemimpinan yang paling efektif. Kedua-dua pembolehubah tersebut melibatkan *ciri-ciri peribadi para subordinat dan tekanan persekitaran melalui tuntutan di tempat kerja.*

Dalam kontak sekolah yang dikaji, permasalahan besar yang dialami berfokus kepada bagaimana cara terbaik seseorang pengetua menangani sesuatu isu dalam kepemimpinan mereka. Kebanyakan pengetua kurang berketerampilan untuk mencorakkan stail kepemimpinan mereka berasesuaian dengan sasaran subordinat. Mereka sukar membezakan antara keperluan subordinat mengikut pelbagai ciri seperti perbezaan jantina, kelulusan akademik, peringkat umur dan pengalaman mengajar. Apabila salah pendekatan dikemukakan selalunya akan menyebabkan ketidakserasan yang boleh merenggangkan hubungan dalam menjalankan tugas. Menurut A.F Stoner (1997 : 571), guru yang mempunyai kepakaran dan berpengalaman dalam bidangnya lebih sesuai diberi kebebasan bertindak sendiri dan tidak lagi memerlukan atau mengharapkan sesuatu hubungan dengan pengurus mereka. Manakala menurut Hersey dan Blanchard (1982), menyatakan Teori Kepemimpinan Situasi telah mencetuskan corak kepemimpinan yang dinamik dan fleksibel dan bukannya statik. Dorongan, kebolehan dan pengalaman subordinat perlulah sentiasa dinilai supaya dapat ditentukan gabungan stail yang manakah nanti paling berasesuaian.

Berdasarkan tinjauan awal di dapati bahawa terdapat beberapa kumpulan guru yang kurang komitmen dan kurang memberi kerjasama kepada pengetua dalam menjalankan tugas mereka. Keadaan ini disebabkan oleh berlakunya kemerosotan motivasi dan minat

bekerja di kalangan mereka. Simptom-simptom yang lahir akibat kelemahan kepemimpinan pengetua seperti guru datang lewat, lambat masuk kelas dan kerap mengambil cuti sakit. Isu ini mempunyai perkaitan yang rapat dengan stail kepemimpinan pengetua sebagai model kepada kakitangannya. Persepsi pengetua kepada guru dan persepsi guru kepada pengetua mempunyai pertalian dalam membentuk sikap terhadap pekerjaan mereka. Keadaan yang berlaku juga menyebabkan setengah-setengah pengetua kurang memberi tumpuan kepada tugas sebenarnya dan sekadar memimpin warga sekolah mengikut stail dan cita rasa sendiri (Ibrahim, 1993). Secara tidak langsung, keadaan ini akan mempengaruhi persepsi guru terhadap stail kepemimpinan pengetua mereka. Hubungan yang tidak mesra juga berlaku dan mengakibatkan guru kurang komitmen dalam menjalankan tugas mereka. Oleh itu, menjadi tugas pengetua peka kepada persekitaran dan bijak mencorakkan stail kepemimpinan yang berkesan. Seperti kata Aminuddin (1990), kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dan merubah tingkah laku orang lain.

Perbezaan jantina di kalangan pemimpin juga sering menimbulkan pelbagai tanggapan yang berbeza di kalangan subordinat. Tanggapan kepemimpinan pengetua wanita atau lelaki di sekolah yang guru-gurunya majoriti perempuan berbeza dengan di sekolah yang majoriti guru-guru lelaki. Begitulah juga dikatakan wujud perbezaan tanggapan terhadap stail kepemimpinan pengetua di sekolah yang majoriti jantinanya seimbang. Hazel F. Ezell dan rakan-rakan (1982 : 243-253), melaporkan bahawa orang-orang lelaki yang pernah bekerja di bawah para pengurus wanita bersikap lebih menyenangi mereka berbanding dengan

orang-orang lelaki yang tidak pernah menjadi subordinat mereka. Manakala menurut A.F. Stoner (1989 : 696), kaum wanita menghadapi beberapa halangan ke arah mencapai kejayaan dalam kerjaya. Tiga halangan utama ialah sikap kaum wanita sendiri terhadap diri dan kerjaya mereka, sikap rakan-rakan sekerja, dan dasar dan tatacara organisasi.

Berdasarkan pelbagai kajian dan pendekatan teori, persoalan yang menarik minat pengkaji ialah untuk melihat pelbagai persepsi guru berdasarkan perbezaan jantina, kelulusan akademik, jawatan, peringkat umur dan pengalaman mengajar terhadap stil kepemimpinan pengetua di tiga buah sekolah menengah sekitar daerah Kota Setar, Kedah.

1.3 KERANGKA TEORI

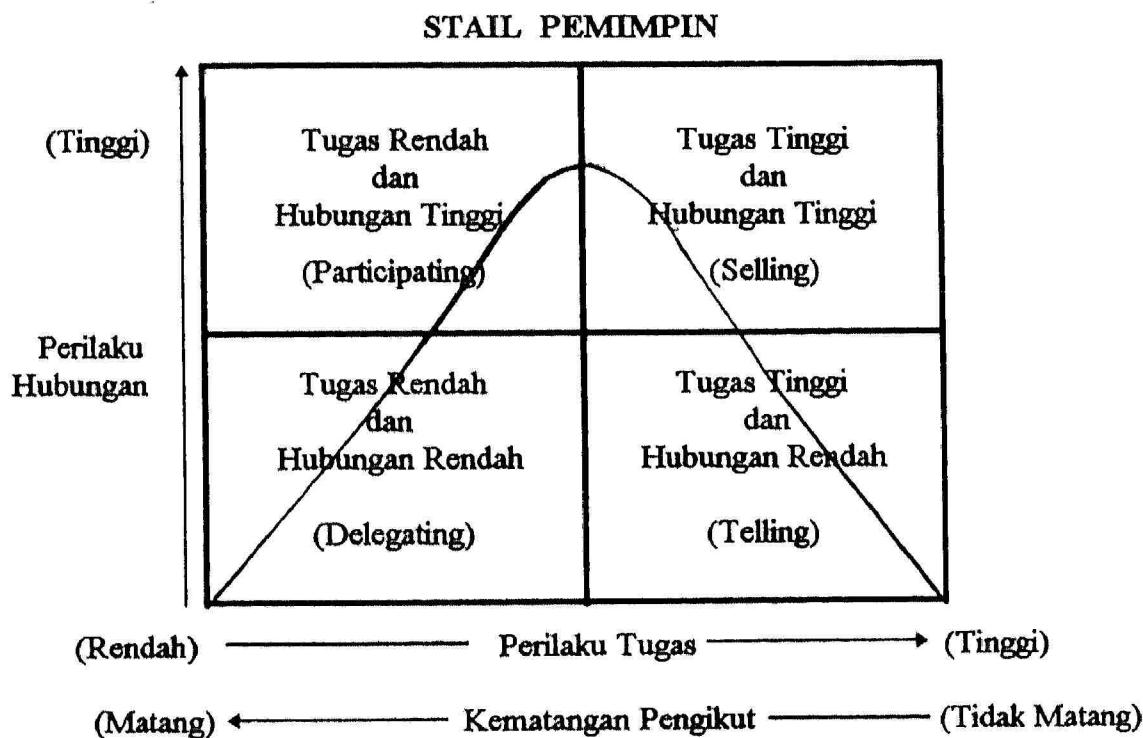
Menurut Teori Laluan Matlamat oleh House dan Mitchell (1974), menyatakan bahawa stil kepemimpinan terbahagi kepada dua iaitu *berorientasikan tugas dan berorientasikan pekerja*. Pengetua yang berorientasikan tugas akan sentiasa mengarah dan menyelia para subordinat secara dekat untuk memastikan bahawa tugas dilaksanakan dengan memuaskan. Pengetua jenis ini lebih menitikberatkan soal menyiapkan kerja daripada memikirkan tentang kemajuan dan perkembangan para subordinat. Manakala Pengetua yang *berorientasikan pekerja* cuba untuk *mendorong* dan bukannya mengawal para subordinat. Mereka lebih berminat untuk menggalakkan para anggota kumpulan melaksanakan tugas dan terlibat dalam pembuatan keputusan secara bersama.

Mewujudkan hubungan yang mesra, saling mempercayai dan saling menghormati antara anggota kumpulan.

Ramai pengkaji bidang kepemimpinan bersetuju mengatakan stail dan tingkah laku kepemimpinan yang sesuai dan berkesan bagi seseorang pemimpin adalah berdasarkan keadaan semasa. Kepemimpinan sedemikian juga merupakan asas kepada pendekatan *Teori Laluan Matlamat*. Konsep utama teori ini beranggapan bahawa kepemimpinan yang berkesan dalam sesebuah organisasi sangat bergantung kepada kemampuan seseorang pemimpin menyesuaikan stail kepemimpinan yang menjadi ciri utama dengan tuntutan pelaksanaan tugas untuk mencapai matlamat organisasi. Terdapat dua andaian tentang teori ini. Pertama : Stail kepemimpinan seseorang itu adalah kekal dan tidak berubah sehingga memaksa organisasi berubah mengikut stail kepemimpinan pemimpin yang menerajunya. Kedua : Seseorang pemimpin yang baik mampu mengubahsuai stail kepemimpinan selaras dengan kehendak organisasi.

Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard melalui *Teori Kepemimpinan Situasi* juga menyokong pendekatan *Teori Laluan Matlamat* yang menekankan konsep *Kematangan Subordinat*. Hersey dan Blanchard (1982), mentakrifkan *kematangan* bukan sebagai umur atau kesetabilan emosi tetapi sebagai *keinginan terhadap pencapaian, kesediaan menerima tanggungjawab, kebolehan dan pengalaman yang berkaitan dengan tugas*.

Kematangan subordinat bergantung kepada *Perilaku Hubungan* dan *Perilaku Tugas* antara pemimpin dan subordinat. Hersey dan Blanchard (1982), yakin bahawa hubungan di antara pemimpin dan subordinat bergerak melalui empat fasa bergantung kepada tingkat kematangan subordinat. Pemimpin yang dinamis akan mencari kesesuaian stail kepemimpinan mengikut setiap fasa tersebut.



Rajah 1 : TEORI SITUASI TERHADAP KEPEMIMPINAN
Sumber : Hersey dan Blanchard (A.F. Stoner, 1997 : 570)

Sebenarnya, Teori Laluan Matlamat terhadap kepemimpinan dianggap begitu meyakinkan, terutama kerana ia mencuba untuk menerangkan *mengapa* sesuatu gaya kepemimpinan itu lebih efektif dalam satu situasi daripada situasi yang lainnya. Setengah-setengah penyelidik

nampaknya sudah pun menyokong kesahan ramalan-ramalan *Teori Laluan Matlamat* (A.F Stoner dan Charles Wankel, 1989 : 569).

Kajian yang dijalankan oleh pengkaji adalah berdasarkan pendekatan *Laluan Matlamat House*. Menurut teori ini, fungsi utama seorang pemimpin ialah membentuk matlamat penting untuk dicapai oleh pengikut-pengikutnya dan menggariskan laluan-laluan ke arah pencapaian matlamat tersebut. Teori ini berdasarkan kajian House dan Dessler (1976), yang pada mulanya telah mengemukakan tiga kategori stail kepemimpinan menepati dimensi stail kepemimpinan *menyokong*, stail kepemimpinan *mengarah* dan stail kepemimpinan *penyertaan*. Tetapi House dan Mitchell telah menambah satu lagi kategori atau dimensi iaitu stail kepemimpinan yang berorientasikan *pencapaian* (Jaafar, 1999 : 261 - 265). Empat dimensi tersebut diuraikan berdasarkan kenyataan berikut:

a : Stail Kepemimpinan Menyokong

Stail kepemimpinan ini menekankan status, keselesaan dan keperluan pengikut-pengikutnya. Hasilnya, satu suasana kemesraan dapat diwujudkan di antara pemimpin dengan pengikut. Pemimpin disifatkan sebagai bertimbangrasa, kurang menggunakan kuasa dan kerap memberi peluang kepada subordinat untuk menyatakan pendapat dan idea mereka. Stail ini banyak melibatkan konsep afektif dalam hubungan Pengetua dengan subordinat.

b : Stail Kepemimpinan Mengarah

Stail kepemimpinan ini menekankan pemimpin sebagai seorang yang memainkan peranan utama iaitu memberitahu pekerja apa-apa yang harus dilakukan dan mengawasi supaya mereka melakukan sesuatu tugas dengan sedaya upayanya. Pemimpin akan berusaha memastikan agar pekerja-pekerjanya memahami struktur tugas, prosedur yang perlu diikuti dan mencapai tahap prestasi yang dikehendaki.

c : Stail Kepemimpinan Penyertaan

Stail kepemimpinan ini menggalakkan pekerja-pekerja memberi pandangan atau cadangan dalam pembuatan keputusan oleh pihak pengurusan organisasi. Stail kepemimpinan ini menerima hakikat bahawa pengikut mempunyai taraf kedudukan yang sama dengan pemimpin dan saling tukar menukar maklumat. Stail kepemimpinan ini lebih memberi tumpuan kepada kemampuan kognitif.

d : Stail Kepemimpinan berorientasikan Pencapaian

Kepemimpinan yang berorientasikan pencapaian dicirikan sebagai tingkah laku pemimpin yang menetapkan matlamat yang mencabar, menjangka orang bawahan akan berprestasi tinggi, terus memperbaiki prestasi dan menunjukkan darjah keyakinan yang tinggi bahawa orang-orang bawahan akan menjalankan tanggungjawab, berusaha dan mencapai matlamat yang mencabar itu.

1.4 OBJEKTIF KAJIAN

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji stail kepemimpinan pengetua mengikut persepsi guru-guru di tiga buah sekolah menengah sekitar daerah Kota Setar, Kedah. Secara terperinci objektif kajian berdasarkan kenyataan berikut;

1.4.1 Kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti tahap stail kepemimpinan yang diamalkan oleh pengetua daripada aspek kepemimpinan *menyokong, mengarah, penyertaan (partisipatif), dan berorientasikan pencapaian.*

1.4.2 Kajian ini juga bertujuan untuk mengkaji sama ada wujud perbezaan pesepsi terhadap stail kepemimpinan pengetua mengikut *jantina, kelulusan akademik, jawatan, peringkat umur, dan pengalaman mengajar.*

1.5 SOALAN KAJIAN

Soalan kajian yang ditetapkan berdasarkan kenyataan berikut:

1.5.1 Apakah tahap stail kepemimpinan yang diamalkan oleh pengetua daripada aspek kepemimpinan *menyokong, mengarah, penyertaan dan berorientasikan pencapaian ?*

1.5.2 Adakah terdapat perbezaan persepsi guru-guru terhadap stail kepemimpinan pengetua di sekolah menengah kebangsaan sekitar daerah Kota Setar mengikut *jantina, kelulusan akademik, jawatan, peringkat umur, dan pengalaman mengajar ?*

1.6 HIPOTESIS KAJIAN

Berdasarkan Soalan Kajian yang dikemukakan di atas, terdapat lima hipotesis kajian induk dirangka. Manakala setiap hipotesis kajian induk, masing-masing dipecah kepada empat lagi hipotesis kecil bagi mencari jawapan kepada pelbagai *pembolehubah bebas* dan *pembolehubah bersandar* seperti berikut:

Ho 1 : Tidak terdapat perbezaan persepsi guru-guru terhadap stail kepemimpinan pengetua di sekolah menengah sekitar daerah Kota Setar mengikut *jantina*.

Ho 1 (a) : Tidak terdapat perbezaan persepsi guru-guru terhadap stail kepemimpinan pengetua berdasarkan dimensi *menyokong* mengikut jantina guru.

Ho 1 (b) : Tidak terdapat perbezaan persepsi guru-guru terhadap stail kepemimpinan pengetua berdasarkan dimensi *mengarah* mengikut jantina guru.

Ho 1 (c) : Tidak terdapat perbezaan persepsi guru-guru terhadap stail kepemimpinan pengetua berdasarkan dimensi *penyertaan* mengikut jantina guru.

Ho 1 (d) : Tidak terdapat perbezaan persepsi guru-guru terhadap stail kepemimpinan pengetua berdasarkan dimensi *berorientasikan pencapaian* mengikut jantina guru.

Ho 2 : Tidak terdapat perbezaan persepsi guru-guru terhadap stail kepemimpinan pengetua di sekolah menengah sekitar daerah Kota Setar mengikut *kelulusan akademik*.

Ho 2 (a) : Tidak terdapat perbezaan persepsi guru-guru terhadap stail kepemimpinan pengetua berdasarkan dimensi *menyokong* mengikut kelulusan akademik guru.

Ho 2 (b) : Tidak terdapat perbezaan persepsi guru-guru terhadap stail kepemimpinan pengetua berdasarkan dimensi *mengarah* mengikut kelulusan akademik guru.

Ho 2 (c) : Tidak terdapat perbezaan persepsi guru-guru terhadap stail kepemimpinan pengetua berdasarkan dimensi *penyertaan* mengikut kelulusan akademik guru.

Ho 2 (d) : Tidak terdapat perbezaan persepsi guru-guru terhadap stail kepemimpinan pengetua berdasarkan dimensi *berorientasikan pencapaian* mengikut kelulusan akademik guru.

Ho 3 : Tidak terdapat perbezaan persepsi guru-guru terhadap stail kepemimpinan pengetua di sekolah menengah sekitar daerah Kota Setar mengikut *jawatan*.

Ho 3 (a) : Tidak terdapat perbezaan persepsi guru-guru terhadap stail kepemimpinan pengetua berdasarkan dimensi *menyokong* mengikut jawatan guru.

Ho 3 (b) : Tidak terdapat perbezaan persepsi guru-guru terhadap stail kepemimpinan pengetua berdasarkan dimensi *mengarah* mengikut jawatan guru.

Ho 3 (c) : Tidak terdapat perbezaan persepsi guru-guru terhadap stail kepemimpinan pengetua berdasarkan dimensi *penyertaan* mengikut jawatan guru.

Ho 3 (d) : Tidak terdapat perbezaan persepsi guru-guru terhadap stail kepemimpinan pengetua berdasarkan dimensi *berorientasikan pencapaian* mengikut jawatan guru.

Ho 4 : Tidak terdapat perbezaan persepsi guru-guru terhadap stail kepemimpinan pengetua di sekolah menengah sekitar daerah Kota Setar mengikut peringkat *umur*.

Ho 4 (a) : Tidak terdapat perbezaan persepsi guru-guru terhadap stail kepemimpinan pengetua berdasarkan dimensi *menyokong* mengikut peringkat umur guru.

Ho 4 (b) : Tidak terdapat perbezaan persepsi guru-guru terhadap stail kepemimpinan pengetua berdasarkan dimensi *mengarah* mengikut peringkat umur guru.

Ho 4 (c) : Tidak terdapat perbezaan persepsi guru-guru terhadap stail kepemimpinan pengetua berdasarkan dimensi *penyertaan* mengikut peringkat umur guru.

Ho 4 (d) : Tidak terdapat perbezaan persepsi guru-guru terhadap stail kepemimpinan pengetua berdasarkan dimensi *berorientasikan pencapaian* mengikut peringkat umur guru.

Ho 5 : Tidak terdapat perbezaan persepsi guru-guru terhadap stail kepemimpinan pengetua di sekolah menengah sekitar daerah Kota Setar mengikut *pengalaman mengajar*.

Ho 5 (a) : Tidak terdapat perbezaan persepsi guru-guru terhadap stail kepemimpinan pengetua berdasarkan dimensi *menyokong* mengikut pengalaman mengajar guru.

Ho 5 (b) : Tidak terdapat perbezaan persepsi guru-guru terhadap stail kepemimpinan pengetua berdasarkan dimensi *mengarah* mengikut pengalaman mengajar guru.

Ho 5 (c) : Tidak terdapat perbezaan persepsi guru-guru terhadap stail kepemimpinan pengetua berdasarkan dimensi *penyertaan* mengikut pengalaman mengajar guru.

Ho 5 (d) : Tidak terdapat perbezaan persepsi guru-guru terhadap stail kepemimpinan pengetua berdasarkan dimensi *berorientasikan pencapaian* mengikut pengalaman mengajar guru.

1.7 BATASAN KAJIAN

Kajian ini dijalankan untuk melihat *stail kepemimpinan* yang diamalkan oleh pengetua-pengetua di tiga buah sekolah menengah sekitar Daerah Kota Setar, Kedah. Lokasi kajian berfokus kepada sekolah-sekolah di kawasan bandar dan luar bandar. Dua buah sekolah gred A dan sebuah sekolah gred B dipilih. Seramai 70 orang guru sebagai responden diperolehi dari Sekolah Menengah Kebangsaan Dato' Syed Omar. Seramai 40 orang guru sebagai responden di Sekolah Menengah Kebangsaan Sultanah Bahiyah. Manakala seramai 30 orang guru sebagai responden di Sekolah Menengah Kebangsaan Seri Gunong. Responden di setiap buah sekolah terdiri daripada pelbagai *jantina, kelulusan akademik, jawatan, umur dan pengalaman mengajar*. Dengan ini bererti bilangan keseluruhan responden berjumlah seramai 140 orang guru dari tiga buah sekolah yang dipilih. Kajian ini dijalankan secara soal selidik dan jawapan yang diberi berasaskan kejujuran dan keikhlasan responden.

Pembolehubah bebas yang dipilih melibatkan *jantina, kelulusan akademik, jawatan, umur dan pengalaman mengajar* dijangka mengalami bilangan yang tidak seimbang dan terhad di sesebuah sekolah. Keadaan ini menyebabkan Pengkaji terpaksa memilih tiga buah sekolah bertujuan untuk mewujudkan keseimbangan *pembolehubah bebas*. Manakala *pembolehubah bersandar* ialah stail kepemimpinan pengetua di sekolah-sekolah tersebut.

Kajian berdasarkan *persepsi* mengikut *ras* tidak dapat dijalankan kerana kutipan data berdasarkan klasifikasi antara *ras* tidak mencukupi. Manakala *persepsi* mengikut *jawatan* di kalangan guru juga terhad. Namun begitu, pengkaji berjaya mengklasifikasikannya kepada dua peringkat jawatan iaitu melibatkan jawatan *pengurusan* dan *guru penolong*.

Pengkaji juga sukar mengenalpasti jangkamasa atau pengalaman pengetua di sesebuah sekolah. Sering terdapat pengetua yang baru bertugas di sesebuah sekolah kesan daripada proses kenaikan pangkat dan pertukaran biasa. Begitulah sebaliknya, sering berlaku pertukaran guru-guru di sesebuah sekolah. Keadaan ini menyebabkan guru-guru tidak dapat mengenali dengan lebih mendalam pengetua mereka dalam masa yang singkat. Kesannya, persepsi yang diberikan kepada pengetua agak terbatas dilakukan secara rambang melalui proses generalisasi.

Bilangan guru yang ramai terutamanya di sekolah gred A dan dua sesi persekolahan yang melibatkan sesi pagi dan petang terdedah kepada berlakunya ralat kajian. Keadaan ini disebabkan oleh hubungan guru dan pengetua agak renggang. Kadangkala antara guru dan pengetua saling tidak mengenali dan kurang mesra. Selalunya guru-guru sesi petang banyak berurusan dengan penyelia petang dan hanya sekali sekala sahaja dengan pengetua mereka. Kesannya, mereka kurang mampu menyenaraikan persepsi yang benar-benar tepat tentang stail kepemimpinan pengetua mereka.

Kehadiran guru-guru ganti dan guru-guru baru yang kurang profesional sukar dikesan dalam menjalankan kajian. Mereka selalunya kurang faham tentang selok belok pengurusan di sekolah dan amalan pelbagai pendekatan teori. Kesannya menyebabkan berlakunya prasangka terhadap sesuatu stail atau tindakan pengetua mereka. Setiap jawapan soalan soalselidik yang dikemukakan berdasarkan fahaman sendiri, bukan berdasarkan pendekatan teori dan pengalaman yang dipelajari dan dialami.

Masalah utama kajian adalah melibatkan faktor masa dan sumber kewangan yang terhad. Suasana kesibukan dan kekangan masa di sekolah yang melibatkan ramai bilangan guru keluar dan masuk untuk pelbagai urusan seperti sesi pengajaran, ikuti pelbagai kursus, mengawas peperiksaan awam dan aktiviti kokurikulum menyebabkan proses menjawab soalan soalselidik agak terganggu. Keadaan ini menjadi agak serius terutama semasa kajian dijalankan, guru-guru sedang bercuti akhir tahun. Namun begitu, dengan kerjasama pengetua dan Penolong Kanan bilangan sampel yang diperolehi di setiap sekolah sudah cukup untuk meneruskan kajian mengikut perancangan yang telah ditetapkan.

1.8 KEPENTINGAN KAJIAN

Individu atau pekerja merupakan aset penting dan bernilai kepada sesebuah organisasi. Pekerja dalam sesebuah organisasi mempunyai nilai, perasaan dan kepercayaan yang tersendiri. Oleh itu, untuk membentuk dan memupuk semangat kesetiaan di kalangan pekerja, maka pihak pemimpin perlu mengambilkira nilai kemanusiaan dalam kepemimpinannya. Menurut Hussein (1993 : 95), menyatakan pengetua ialah seorang

pemimpin yang perlu bekerja dengan orang lain; mempengaruhi guru dan staf sekolah supaya berusaha bagi mencapai impian sekolah. Wawasan ini termasuklah pencapaian akademik yang tinggi dan berkualiti, di samping pengwujudan persekitaran sekolah yang aman, tenteram dan mengembirakan semua orang yang *tinggal dan hidup* di sekolah itu.

Dapatan ini boleh membantu guru mengenalpasti stail kepemimpinan pengetua untuk disesuaikan dengan personaliti mereka. Dengan ini dijangka akan dapat menambahkan keyakinan guru-guru dalam meningkatkan komitmen dan kualiti perkhidmatan mereka. Supaya dapat menyumbangkan maklumbalas di antara kedua-dua pihak. Melalui cara ini mungkin boleh membantu pihak pengurusan dan pentadbir mengenalpasti pendekatan terbaik bagi menjalin hubungan yang berkesan. Usaha ini bertujuan untuk mempertingkatkan kualiti serta produktiviti yang berterusan.

Dapatan daripada kajian ini dapat membantu pentadbir mengetahui tentang gelagat tingkah laku manusia dalam menghadapi cabaran dan masalah dalam institusi. Dengan ini dapat membantu pengetua menyesuaikan stail kepemimpinan mereka supaya dapat mempengaruhi dalam mengurangkan rasa tegang dan bosan di kalangan guru-guru agar menjadikan sekolah ibarat rumah ku, syurga ku sebagai tempat yang seronok untuk bekerja. Melalui dapatan ini juga akan dapat menjadi garis panduan kepada pengetua dalam menyemak, merancang, mengelola dan menilai guru-guru bersesuaian dengan keperluan dan personaliti mereka.

Hasil dapatan ini boleh menjadi panduan kepada pihak yang bertanggungjawab dalam sistem pendidikan itu sendiri untuk menilai dan mengenalpasti stail kepemimpinan pengetua di sekolah-sekolah yang dikaji. Setiap kelemahan akan diperbaiki dan disesuaikan. Manakala setiap kelebihan boleh dijadikan panduan kepada institusi pendidikan ke arah pembangunan masyarakat seluruhnya.

1.9 DEFINISI KONSEP

Skop kajian terbatas dan tertakluk kepada *definisi konsep* berdasarkan istilah yang diberikan di bawah. Meskipun definisi untuk tiap-tiap konsep yang digunakan agak luas dan pelbagai berdasarkan situasi dan tujuannya, kajian ini akan menggunakan definisi konsep yang sesuai dengan *objektif kajian* yang ditetapkan.

1.9.1 Kepemimpinan

Menurut Al Ramaiah (1999 : 6), kepemimpinan melibatkan keupayaan, kebolehan, kebijaksanaan seseorang untuk memerintah, mengarah, mendorong dan mempengaruhi. Menurut Stogdill (1974), kepemimpinan ialah proses mempengaruhi aktiviti-aktiviti sekumpulan orang dalam organisasi ke arah penentuan dan pencapaian matlamat organisasi. Manakala Zaidatol (1990), mendefinisikan kepemimpinan sebagai satu proses mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu yang dikehendaki. Kepemimpinan ini perlu untuk menghubungkaitkan proses-proses pentadbiran seperti perancangan, pengelolaan dan pengawasan.

Dapatlah dirumuskan bahawa kepemimpinan adalah satu proses mempengaruhi kerana tanpa pengaruh maka tidak wujud proses kepemimpinan. Jadi, ciri utama dalam proses kepemimpinan adalah mendorong pengikut untuk berusaha ke arah mencapai matlamat organisasi.

1.9.2 Stail Kepemimpinan

Merujuk kepada tindakan tertentu yang dilakukan oleh pemimpin dalam rangka mengarah dan menyelaras kerja dan tanggungjawab ahli kumpulan di bawah pimpinannya. Stail kepemimpinan didefinisikan sebagai tingkahlaku pemimpin yang mengamalkan secara tinggi atau rendah, samada satu atau kedua-dua dimensi pendayautamaan struktur atau timbangrasa. Evans (1970 : 91-102), menyarankan bahawa stail kepemimpinan seseorang pengurus mempengaruhi bentuk-bentuk ganjaran yang terdapat untuk para subordinat, juga tanggapan para subordinat tentang apa yang sepatutnya mereka lakukan untuk mendapatkan ganjaran berkenaan. Secara umum, stail kepemimpinan adalah perbincangan tentang bagaimana pemimpin melaksanakan peranan kepemimpinan melalui pelbagai pendekatan dengan menggunakan autoritinya.

Empat stail kepemimpinan dikenalpasti iaitu pertamanya stail kepemimpinan menyokong yang banyak melibatkan konsep afektif dalam hubungan pengetua dengan subordinatnya. Keduanya, stail kepemimpinan mengarah yang lebih bercorak autokratik. Ketiganya stail kepemimpinan penyertaan yang lebih berfokus kepada kemampuan kognitif dalam

memupuk kerjasama. Manakala keempatnya, stail kepemimpinan berorientasikan pencapaian yang lebih berfokus kepada orientasi kejayaan melalui penetapan matlamat yang mencabar dan berpotensi.

1.9.3 Pengetua

Pengetua bermaksud orang yang mengetuai atau memimpin sekolah. Dalam kontek kajian, pengetua sekolah bukan sahaja memimpin manusia tetapi juga menyelia dan mengawasi pelbagai perkara atau benda-benda selain daripada manusia seperti kawasan, bangunan dan peralatan. Jelasnya, pengetua menjadi pengurus dan pentadbir serta bertanggunjawab kepada semua perkara yang terdapat di sekolah. Pengetua adalah orang yang terpenting dalam sistem pendidikan khususnya melibatkan institusi sekolah.

Berdasarkan kajian-kajian yang telah dibuat menunjukkan Pengetua mempunyai pengaruh yang besar ke atas tahap kualiti kejayaan sesebuah sekolah. Kualiti kepemimpinan pengetua selalunya memberi kesan kepada pencapaian murid-murid dan pembentukan corak personaliti guru - guru. Merujuk Akta Pendidikan 1996 (Akta 550), Bahagian Pentadbiran, berdasarkan kenyataan seksyen 3 (1) ;

Maka hendaklah ada seorang Ketua Pengarah Pendidikan yang hendaklah dilantik oleh Yang di-Pertuan Agong daripada kalangan pegawai dalam Perkhidmatan Pendidikan.

dan kenyataan seksyen 3 (2) ;

Ketua Pengarah hendaklah mempunyai kuasa dan menjalankan fungsi yang diberikan kepadanya oleh Akta ini, dan hendaklah menasihati Menteri tentang hal yang berkaitan dengan pendidikan.

Jelaslah bahawa, seseorang Pengetua dilantik sebagai pemimpin oleh pihak Kementerian Pendidikan melalui cadangan dari Ketua Pengarah Pendidikan dan bertanggungjawab kepada Yang diPertuan Agong. Secara tidak langsung bertanggungjawab kepada ibu bapa yang menyerahkan anak-anak mereka untuk dididik.

1.9.4 Persepsi

Persepsi bermaksud gambaran atau bayangan dalam fikiran atau tanggapan tentang sesuatu. Dalam kontek kajian, persepsi adalah tanggapan guru-guru di sekolah menengah yang dipilih terhadap stail kepemimpinan pengetua mereka. Kebanyakan guru-guru yang berkhidmat di sekolah-sekolah tersebut melebihi setahun. Ini bermaksud guru-guru tersebut telah memahami dan boleh membuat pelbagai tanggapan tentang stail kepemimpinan pengetua mereka. Mereka juga boleh memahami beberapa stail yang menarik diamalkan oleh pengetua mereka. Mereka juga boleh memahami beberapa stail yang menarik diamalkan oleh pengetua mereka. Mungkin secara tidak langsung boleh dijadikan model untuk diikuti oleh mereka.

1.9.5 Guru-guru

Guru-guru bermaksud guru-guru terlatih di sekolah-sekolah menengah yang dipilih dan tidak termasuk pengetua. Mereka terdiri daripada pelbagai *jantina, kelulusan akademik, jawatan, peringkat umur dan pengalaman mengajar*. Mereka terlibat secara langsung dengan semua tugas yang diarah oleh pengetua di sekolah tersebut.