

BAB II

TINJAUAN LITERATUR

2.1 PENDAHULUAN

Fokus utama kajian ialah untuk menunjukkan bahawa stail kepemimpinan berbeza apabila berada di dalam situasi yang berbeza. Walaupun pendekatan ini tidak menyeluruh dan tidak begitu lengkap untuk menilai keberkesanan sesuatu stail kepemimpinan, namun pendekatan ini telah menjadi laluan kepada kemunculan pelbagai teori kontigensi seperti *Teori Kontigensi Fiedler (1967)*, *Teori Laluan Matlamat House (1974)*, *Teori Situasi Hersey dan Blanchard (1982)*, dan teori-teori lain yang berkaitan. Menurut *Teori House*, tingkahlaku pemimpin dipengaruhi oleh dua pembolehubah situasi iaitu *sifat orang-orang bawahan dan Struktur tugas*.

a : Sifat Orang-Orang Bawahan

Menurut *Teori Laluan Matlamat House*, tingkahlaku pemimpin adalah mengikut persepsi orang-orang bawahannya. Stail dan tingkahlaku pemimpin atau pengurus akan diterima jika orang-orang bawahan atau pekerja ingin memperolehi kepuasan diri seperti penghormatan, penghargaan dan perhatian dari pihak pengurus. Keperluan yang tinggi untuk perkara-perkara tersebut akan menyebabkan orang-orang bawahan atau pekerja lebih

menerima stail kepemimpinan *menyokong*. Sekiranya pekerja-pekerja atau orang bawahan mempunyai keinginan yang tinggi untuk *kuasa, tugas dan tanggungjawab*, maka stail kepemimpinan *mengarah* adalah paling sesuai (Jaafar, 1995 : 155).

b : Struktur Tugas

Teori Laluan Matlamat House ini turut menekankan perubahan kepemimpinan yang bergantung kepada perubahan situasi. Stail *autokratik* adalah diperlukan apabila struktur kerja adalah kompleks dan mengelirukan. Sebaliknya jika struktur kerja jelas, maka stail autokratik yang berorientasikan tugas tidak akan diterima oleh pekerja-pekerja bawahan. Pemimpin-pemimpin yang berkesan akan menggunakan kedua-dua dimensi stail kepemimpinan sama ada untuk menjelaskan laluan dan matlamat atau memudahkan pelaksanaan tugas. Kesimpulannya, Teori Laluan Matlamat House mencadangkan bahawa pemimpin perlu membentuk matlamat yang jelas dan menerangkan tentang pentingnya pencapaian matlamat tersebut kepada pekerja-pekerjanya (Jaafar, 1995 : 161 - 164).

2.2 SOROTAN KAJIAN LEPAS

Banyak kajian telah dijalankan untuk melihat kesan kepemimpinan ke atas *persepsi* pengikutnya. Herzberg (1966 : 3-7), telah menjalankan kajian ke atas 200 orang jurutera dan akauntan kilang di sekitar Pittburg mengenai persepsi dan motivasi. Melalui kajian tersebut beliau mendapati lima faktor diklasifikasikan sebagai faktor-faktor *hygiene*.

Faktor tadi menjadi penggerak utama kepada minat seseorang itu untuk bekerja. Seorang pengkaji tempatan, Abdul Hafiz (1994 : 103-130), telah membuat kajian di Australia mengenai hubungan kepemimpinan jurulatih dan keberkesanan latihan. Beliau telah mengkaji keberkesanan latihan yang dijalankan oleh jurulatih-jurulatih sekolah menengah di Queensland, Australia. Beliau mendapati bahawa tingkahlaku kepemimpinan yang paling berkesan ialah tingkahlaku kepemimpinan *situasi* yang bergantung kepada keperluan situasi atau keadaan. Keadaan ini selaras dengan Teori Kepemimpinan Kontigensi seperti Laluan Matlamat House atau Hersey dan Blanchard.

Hersey dan blanchard (1982), menyatakan bahawa orang bawahan yang lebih muda dan baru berkhidmat memerlukan perhatian dan tunjukajar dari aspek mengadakan struktur berbanding aspek pendekatan pertimbangan. Apabila mereka telah lama berkhidmat, keperluan perhatian terhadap aspek pendekatan pertimbangan akan lebih diperlukan berbanding dengan aspek mengadakan struktur. Manakala Simprasong (1983), menjalankan kajian dengan menggunakan faktor demografi seperti umur, jantina dan tempoh masa berkhidmat guru yang mempersepsikan stail kepemimpinan pengetua sekolah di Bangkok, Thailand. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa guru yang berumur lebih tua dan berkhidmat lebih lama mempersepsikan gelagat kepemimpinan pengetua lebih tinggi kepada aspek mengadakan struktur berbanding dengan aspek pendekatan pertimbangan.

Lomonaco (1996), menjalankan kajian tentang persepsi pengetua daripada segi jantina, umur, etnik, status perkahwinan, pengalaman mengajar dan pengalaman pentadbiran terhadap kepemimpinan mereka berdasarkan aspek mengadakan struktur dan pendekatan pertimbangan di Georgia, Amerika Syarikat. Kajian ini mendapati bahawa 62% dari 400 orang pengetua mengamalkan tingkahlaku yang tinggi dalam aspek pendekatan pertimbangan berbanding dengan aspek berorientasikan tugas atau struktur. Dapatan kajian ini mempunyai kesamaan dan sekaligus menyokong kajian Bass (1981), dan Mohd. Shaphri (1995), mendapati bahawa orang bawahan akan lebih berpuas hati terhadap pemimpin yang mengamalkan gelagat kepemimpinan tinggi yang berorientasikan pertimbangan berbanding tugas atau struktur.

Dapatan kajian Milner dan rakan-rakan (1979), mendapati bahawa orang bawahan lelaki menunjukkan persepsi yang tinggi terhadap stail kepemimpinan ketua jabatan lelaki berdasarkan dimensi pendekatan pertimbangan dengan persepsi yang diberikan oleh orang bawahan perempuan. Ekorannya, Huber-Dilbeck dan Darleen Rose (1988), telah menjalankan kajian tentang persepsi guru terhadap tingkahlaku kepemimpinan pengetua. Mereka menggunakan faktor demografi seperti umur, jantina, pengalaman mengajar dan tahap latihan guru dalam mengkaji persepsi guru terhadap stail kepemimpinan pengetua mereka. Hasil kajian menunjukkan bahawa umur, jantina, pengalaman mengajar dan tahap latihan guru tidak menunjukkan perbezaan persepsi mereka terhadap kelakuan kepemimpinan pengetua mereka. Dapatan kajian ini juga mendapati bahawa persepsi orang bawahan lelaki berbeza dengan persepsi orang bawahan perempuan terhadap stail

kepemimpinan ketua jabatan lelaki berdasarkan aspek mengadakan struktur dan pendekatan pertimbangan.

Knoop (1981), telah menjalankan kajian ke atas 1,812 guru-guru di sekolah rendah dan menengah bagi mendapatkan persepsi terhadap tingkahlaku kepemimpinan guru besar dan pengetua mereka. Kajian tersebut mendapati bahawa tingkahlaku kepemimpinan yang mengutamakan aspek pendekatan pertimbangan adalah berkait rapat dengan kepuasan bekerja guru-guru. Dapatan ini bertepatan dengan Cheong (1986), yang mendapati bahawa kepuasan kerja adalah disebabkan oleh hubungan manusia. Guru-guru lebih menerima pengetua yang bersifat bertimbangrasa dan berinisiatif.

Dalam kajian lain berkaitan dengan persepsi, Singh (1978), telah menjalankan kajian ke atas orang bawahan terhadap tingkahlaku kepemimpinan pengetua-pengetua sekolah di daerah Haryana, India. Kajiannya bertujuan untuk membandingkan tingkahlaku kepemimpinan pengetua-pengetua sekolah dengan tingkahlaku kepemimpinan pemimpin profesional di jabatan lain berdasarkan persepsi orang bawahan dan hubungan faktor demografi seperti jantina, umur dan pengalaman mentadbir dengan tingkahlaku kepemimpinan pengetua. Hasil kajian mendapati bahawa tingkahlaku kepemimpinan tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan jantina. Tingkahlaku kepemimpinan tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan umur antara 25 hingga 35 tahun. Tingkahlaku kepemimpinan tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan pengalaman mengajar antara 6 hingga 35 tahun. Hasil kajian juga mendapati tiada

hubungan yang signifikan antara tingkahlaku kepemimpinan dengan pengalaman mentadbir.

Di Malaysia, Selvarajan (1990 : 89-99), telah menjalankan kajian untuk melihat pengaruh tingkahlaku pemimpin ke atas kepuasan kerja dan prestasi kerja di kalangan 108 pekerja peringkat pertengahan (kerani) dari sebuah firma guaman. Dua dimensi tingkahlaku pemimpin yang dilihat dalam kajian ini ialah pendayautamaan struktur dan timbangrasa diukur dengan LBDQ (Leader Behaviour Description Questionnaire) - Form XII. Keputusan menunjukkan terdapat hubungan positif dan signifikan yang sederhana atau sifat pendayautamaan dan timbangrasa pemimpin dengan kepuasan pekerja (gaji dan kenaikan pangkat) terhadap penyeliaan.

Manakala See Tean Seng (1987 : 67-79), melakukan kajiannya di Hospital Daerah Hulu Langat. Beliau mengkaji mengenai tingkahlaku kepemimpinan Ketua Jururawat yang bercorak kerjasama, persaingan atau individualistik dan hubungan dengan reaksi para pengikut. Hasil kajian beliau menunjukkan ketua-ketua yang bekerjasama bukan sahaja dapat mewujudkan kepuasan kerja para pengikut, tetapi juga dapat mengurangkan tekanan di kalangan pengikut. Beliau telah mengetengahkan tingkahlaku kerjasama, persaingan dan individualistik seperti yang diukur dengan soalselidik yang dikembangkan oleh Tjoswold dan Andrews. Keputusannya menunjukkan bahawa orientasi kerjasama merupakan tingkahlaku yang paling berkesan.

Kajian Yin Cheong Cheng (1991), yang menyokong keputusan kajian Salam Salaman (1986), mendapati bahawa 70.6% pengetua yang dipersepsikan oleh guru-guru mengamalkan pendekatan berstruktur dan pertimbangan yang tinggi dalam tugas mereka.

Keadaan ini ditegaskan oleh Jaafar (1995), menyatakan bahawa kegagalan berkomunikasi dengan baik akan menimbulkan kekeliruan di kalangan guru-guru dan menyebabkan mesej yang hendak disampaikan tidak diterima dengan baik oleh pendengarnya. Manakala mengikut kajian Sahban pula (1989), mendapati bahawa tugas seseorang pengetua adalah memimpin, menyelia, mengurus kurikulum, dan yang paling utama ialah membuat keputusan mengenai proses pengajaran dan pembelajaran.

Oleh itu, dapatlah dikatakan bahawa kejayaan kepemimpinan pengetua ke atas guru-guru bawahannya banyak bergantung kepada kewibawaan yang formal dan penghormatan yang tinggi. Menurut Wan Zahid (1995), seseorang pengetua tidak semestinya berkeupayaan menjadi pemimpin yang berkesan. Aspek penting, beliau perlu memahami kehendak orang bawahannya dengan cara mengetahui persepsi mereka terhadap stail kepemimpinannya.

2.2.1 Tingkahlaku Kepemimpinan Dengan Kepuasan Kerja

Herzberg dan rakan-rakan (1959), menyatakan seseorang individu akan mencapai kepuasan kerja yang maksimum jika pihak majikannya dapat memenuhi keperluan *Faktor Kesihatan (hygience)* dan *Faktor Motivasi (motivator)*. Faktor Motivasi seperti pencapaian, pengiktirafan, minat dalam kerja, tanggungjawab dan perkembangan

profesional individu. Manakala Faktor Kesihatan terdiri daripada polisi dan dasar organisasi, pentadbiran, penyeliaan, keadaan tempat kerja, hubungan kakitangan, gaji, status dan jaminan kerja. Kepuasan kerja juga mempunyai hubungan dengan tingkahlaku kepemimpinan. T.J Sergiovanni (1984), menyokong Teori Herzberg ini dan menurutnya, kepuasan guru-guru tertakluk kepada tiga perkara penting iaitu kejayaan (pencapaian), pengiktirafan dan tanggungjawab.

Stogdill (1974), menyatakan bahawa terdapat hubungan antara tingkahlaku timbangrasa dan pendayautamaan struktur pengetua dengan kepuasan kerja guru. Fleishman (1973), menyatakan tingkahlaku timbangrasa menunjukkan tanda-tanda persahabatan, saling mempercayai, hormat menghormati antara pemimpin dan pekerja serta wujud hubungan yang erat dan mesra antara pemimpin dan pekerja. Kajian Cheong (1986), mendapati kepuasan kerja adalah disebabkan oleh hubungan manusia.

Berdasarkan pelbagai kenyataan di atas, menunjukkan bahawa tingkahlaku kepemimpinan pengetua mempunyai kaitan dengan kepuasan kerja. Seseorang guru dan pekerja yang diberikan tugas-tugas tertentu akan berasa puas hati jika dia berjaya mencapai kejayaan. Pengetua hendaklah sentiasa mengiktiraf penyempurnaan tugas yang memuaskan. Oleh itu, pembahagian tugas untuk kakitangan hendaklah sesuai dan sepadan dengan keperluan dan kebolehan guru.

2.2.2 Kepemimpinan Pengetua yang Berkesan

Berdasarkan perbincangan tentang stail kepemimpinan di atas, menunjukkan bahawa pengetua yang berkesan mempunyai stail kepemimpinan yang tinggi dalam aspek mengstruktur dan pendekatan pertimbangan. Kesannya, beliau akan mendapat sokongan yang baik daripada subordinatnya. Kajian Fleishman dan Harris (1969), menunjukkan bahawa apabila penyelia mengamalkan pendekatan timbangrasa dan struktur tugas yang tinggi, di dapat bahawa orang bawahannya akan bekerja dalam suasana gembira, kurang syak wasangka dan setia kepada institusi tempat mereka bekerja. Kajian ini disokong oleh para penyelidik di University of Michigan yang membezakan pengurus bertumpukan pengeluaran dan pengurus bertumpukan pekerja. Para pengurus bertumpukan pekerja paling efektif adalah mereka yang mempunyai hubungan saling menyokong dengan subordinat mereka, selalunya membuat keputusan secara kumpulan dan menggalakkan subordinat menetapkan dan mencapai matlamat prestasi yang tinggi.

Pengetua yang berkesan juga berorientasikan seorang yang mudah dihubungi untuk berunding, bertimbangrasa, melibatkan guru dalam membuat keputusan dan saling menghormati. Memahami bahawa guru-guru mempunyai perbezaan kebolehan yang boleh dieksploitaskan kebolehan tersebut melalui pelbagai pendekatan yang sesuai dengan kemampuan mereka. Oleh itu, pengetua perlulah bijak meluangkan masa berbincang, mendorong dan memberikan sokongan kepada guru-guru. Barnett (1990), mendapati sekolah yang sihat mempunyai stail kepemimpinan yang dinamik, melalui pengetua yang

mengamalkan tingkahlaku kepemimpinan yang tinggi dalam kedua-dua aspek melibatkan pengstruktur dan pertimbangan.

Bernard M. Bass (1981), telah membandingkan dua jenis perilaku kepemimpinan iaitu *perhubungan* dan *transformational*. Pemimpin *perhubungan* menentukan apa yang perlu dilakukan oleh subordinat untuk mencapai objektif mereka sendiri dan objektif organisasi. Manakala pemimpin *transformational* mendorong untuk melakukan lebih daripada jangkaan awal dalam meningkatkan kesedaran tentang kepentingan tugas kepada organisasi dengan mengenepikan kepentingan peribadi.

Teori House menyarankan bahawa para pemimpin *karismatik* mempunyai tingkatan-tingkatan kuasa rujukan yang amat tinggi dan setengah-setengah kuasa itu di dapati dari keperluan para pemimpin berkenaan untuk mempengaruhi orang lain melalui kepercayaan dan keyakinan diri yang teguh. Tannenbaum dan Schmidt (1973 : 162-164), menegaskan bahawa pilihan terhadap stail kepemimpinan oleh seseorang pemimpin hendaklah dipengaruhi oleh pelbagai daya penggerak yang terdapat pada pemimpin, pada subordinat dan pada situasi kerja.

Jelasnya, menurut Fiedler (1967), menyarankan bahawa stail kepemimpinan sukar diubah dan para pemimpin perlu menyesuaikan dengan situasi ataupun situasi diubah supaya sesuai dengan pemimpin. Namun, terdapat juga tanggapan lain yang percaya bahawa pemimpin mempunyai banyak potensi untuk mengubah stail kepemimpinan mereka dan dengan demikian boleh belajar menjadi efektif dalam pelbagai situasi.

2.3 RUMUSAN

Pemimpin merupakan faktor penting yang boleh menentukan kejayaan atau kegagalan dalam sebuah organisasi. Pemimpin yang berjaya mampu mengelola organisasinya. Dia dapat menjangka perubahan-perubahan yang akan berlaku, dapat memperbaiki kelemahan-kelemahan dan sanggup membawa organisasi kepada matlamat dalam jangka waktu yang telah ditetapkan. Sebenarnya, pemimpin mempunyai kesempatan yang luas untuk memajukan organisasi atau untuk menghancurkannya.

Pengetua adalah pemimpin yang penting di peringkat sekolah. Pengetua yang berkesan ialah mereka yang berjaya melaksanakan peranan kepemimpinan pengajaran dan pentadbiran. Duke (1982), dan Bevoise (1984), menyatakan tanggungjawab pengetua terhadap *pengajaran* termasuklah mengadakan falsafah sekolah, mengadakan matlamat dan objektif sekolah, membimbing para guru supaya kecekapan mereka dalam pengajaran dan lain-lain bidang kurikulum dapat dipertingkatkan. Manakala Sergiovanni (1977), menyatakan kepemimpinan *pentadbiran* dianggap sebagai kebolehan seseorang pengetua menjaga sekolahnya agar dapat berjalan dengan licin dan dalam masa yang sama cuba mengekalkan *adaptability* sekolahnya itu dalam persekitaran masyarakat di sekelilingnya.

Kepemimpinan di dalam organisasi hanya akan berkesan jika seseorang pemimpin itu diterima dan diakui oleh majoriti subordinatnya. Kepemimpinan juga akan bermakna jika subordinat memperlihatkan kerelaan dan kemampuan mereka dalam merealisasikan keinginan pemimpin.