

**PENGARUH GAYA KEPIMPINAN PENGETUA DALAM BUDAYA KERJA GURU  
DI SMKA MAAHAD, MUAR JOHOR**

**ANIZAH BINTI SHUHAIBUN**

Laporan Projek Ini Dikemukakan sebagai Memenuhi Sebahagian Daripada Syarat  
Penganugerahan Ijazah Sarjana Pendidikan

(Pengurusan dan Pentadbiran)

Fakulti Pendidikan  
Univerisiti Teknologi Malaysia

## ABSTRAK

Kajian ini membincangkan mengenai Pengaruh gaya Pengetua terhadap Budaya Kerja Guru SMKA Maahad, Muar Johor. Pengaruh Gaya Pengetua yang dimaksudkan di sini ialah berdasarkan kepada amalan yang digunakan oleh Pengetua dalam membentuk budaya kerja guru dalam mencapai Visi dan Misi sekolah, strategi yang dilaksanakan untuk pencapaian matlamat dan meningkatkan motivasi di kalangan guru dan warga sekolah, pengurusan perubahan dan cara mengatasi cabaran dan halangan. Kajian ini dijalankan di SMKA Maahad, Muar Johor dengan memilih lima orang sampel bagi data kualitatif. Transkrip temubual dan analisis data berdasarkan dapatan temubual digunakan sebagai metod kajian ini. Data kualitatif mendapati Pengetua sekolah ini mempunyai amalan-amalan tertentu dalam menguruskan perubahan di Sekolah Menengah Kebangsaan Agama, Maahad Muar Johor untuk mencapai Visi dan Misi yang telah ditetapkan sehingga mencapai keputusan akademik yang sangat cemerlang terutamanya dalam peperiksaan PMR dan SPM dan telah dianugerahkan sebagai sekolah kluster pada 2012. Adalah diharapkan kajian ini akan memberi manfaat kepada para pengetua atau bakal pemimpin dalam usaha mereka meningkatkan lagi kecemerlangan dalam mengurus dan mentadbir sekolah yang berdaya saing dan mantap dalam melahirkan tenaga manusia yang berkualiti seiring arus pembangunan bertaraf dunia.

## KANDUNGAN

| <b>BAB</b> | <b>PERKARA</b>                           | <b>HALAMAN</b> |
|------------|--|----------------|
|            | <b>JUDUL</b>                             | i              |
|            | <b>BORANG PENGESAHAN STATUS TESIS</b>    | ii             |
|            | <b>PENGESAHAN PENYELIA</b>               | iii            |
|            | <b>PENGAKUAN</b>                         | v              |
|            | <b>DEDIKASI</b>                          | vi             |
|            | <b>PENGHARGAAN</b>                       | vii            |
|            | <b>ABSTRAK</b>                           | viii           |
|            | <b>KANDUNGAN</b>                         | xiv            |
|            | <b>SENARAI JADUAL</b>                    | xv             |
|            | <b>SENARAI RAJAH</b>                     |                |
| <b>1</b>   | <b>PENDAHULUAN</b>                       | <b>1</b>       |
|            | 1.0 Pengenalan                           | 4              |
|            | 1.1 Latar Belakang Masalah               | 6              |
|            | 1.1.1 Latar Belakang Sekolah Yang Dikaji | 8              |
|            | 1.2 Pernyataan Masalah                   | 10             |
|            | 1.3 Objektif Kajian                      | 11             |
|            | 1.4 Persoalan Kajian                     | 11             |
|            | 1.5 Kepentingan Kajian                   | 13             |
|            | 1.6 Skop Kajian                          | 14             |
|            | 1.7 Batasan Kajian                       | 15             |
|            | 1.8 Definisi Istilah                     | 15             |
|            | 1.8.1 Pengaruh                           | 16             |
|            | 1.8.2 Gaya Kepimpinan                    | 17             |
|            | 1.8.3 Pengetua                           | 17             |
|            | 1.8.4 Budaya                             | 18             |
|            | 1.8.5 Kerja                              | 18             |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 1.8.6    | Strategi  | 19        |
| 1.8.7    | Guru  | 20        |
| 1.8.8    | Masalah dan Cabaran   | 20        |
| 1.9      | Kerangka Konseptual Kajian  | 22        |
| 1.10     | Kerangka Teori  | 22        |
| 1.10.1   | Teori Laluan Matlamat (Path Goal Theory)  |           |
| 1.10.2   | Gaya Kepimpinan Teori Laluan Matlamat (Path Goal, 1996)                             | 23<br>25  |
| 1.10.3   | Teori-teori Yang Berkaitan  | 27        |
| 1.11     | Rasional Kajian   |           |
| <b>2</b> |   | <b>29</b> |
|          | <b>TINJAUAN LITERATUR</b>   | <b>29</b> |
| 2.0      | Pengenalan  |           |
| 2.1      | Pengaruh Gaya Kepimpinan Pengetua Terhadap Budaya Kerja Guru                        | 31        |
| 2.1.1    | Gaya Kepimpinan Mengikut Teori Laluan Matlamat                                      | 31        |
| 2.1.2    | Gaya kepimpinan Pengetua Terhadap Budaya Kerja Guru Bagi Mencapai Sekolah Cemerlang | 32<br>33  |
| 2.1.3    | Sekolah Cemerlang   | 34        |
| 2.1.4    | Standard Kualiti Pendidikan Malaysia  | 37        |
| 2.2      | Kajian Dalam Negara   | 41        |
| 2.3      | Kajian Luar Negara  | 44        |
| 2.4      | Kesimpulan  |           |
| <b>3</b> |   | <b>46</b> |
|          | <b>METODOLOGI KAJIAN</b>  | <b>46</b> |
| 3.0      | Pengenalan  | 47        |
| 3.1      | Reka Bentuk Kajian  | 48        |
| 3.2      | Populasi, Sampel dan Tempat Kajian  | 49        |
| 3.3      | Kaedah Pengumpulan Data   | 51        |
| 3.4      | Kajian Kes  | 52        |
| 3.5      | Instrumen Kajian  | 53        |
| 3.5.1    | Kaedah Temubual   | 54        |
| 3.5.2    | Pemerhatian   | 55        |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 3.5.3    | Perakam   | 56        |
| 3.5.4    | Gambar Foto   | 56        |
| 3.5.5    | Rakaman Video   | 56        |
| 3.6      | Analisis Rakaman  | 57        |
| 3.7      | Tinjauan dan Analisis Dalaman   | 57        |
| 3.8      | Semakan Dokumen   |           |
| 3.9      | Kesahan Instrumen Temu Bual dan Pemerhatian<br>(Kualitatif)   | 58<br>60  |
| 3.10     | Pengumpulan Data  | 61        |
| 3.11     | Analisis Data   | 63        |
| 3.12     | Takwim/Kalendar Kajian  | 64        |
| 3.13     | Rumusan   |           |
| <b>4</b> |   | <b>65</b> |
|          | <b>ANALISIS DATA</b>  | <b>65</b> |
| 4.0      | Pengenalan  | 66        |
| 4.1      | Menganalisis Data Kualitatif  | 67        |
| 4.2      | Maklumat Responden  | 67        |
| 4.3      | SMKA Maahad, Muar Johor   | 68        |
| 4.4      | Dapatan Daripada Sesi Temu Bual   | 68        |
| 4.5      | Analisis Persoalan Kajian   |           |
| 4.5.1    | Analisis Persoalan Kajian 1: Apakah Amalan<br>Pengetua Dalam Mempengaruhi Budaya Kerja<br>Guru SMKA Maahad, Muar Johor Untuk<br>Mencapai Visi Dan Misi Sekolah? | 68        |
| 4.5.1.1  | Sentiasa Mengingatkan Pada Setiap<br>Masa Dengan Tepat Dan Jelas  | 69<br>70  |
| 4.5.1.2  | Sewaktu Perhimpunan Mingguan  | 71        |
| 4.5.1.3  | Perjumpaan Tidak Formal   |           |
| 4.5.1.4  | Penggunaan Papan-papan Tanda Visi<br>Dan Misi   | 71        |
| 4.5.2    | Analisis Persoalan Kajian 2: Apakah Amalan<br>Atau Pendekatan Pengetua Dalam Mencapai<br>Kejayaan Sekolah?  | 72<br>72  |
| 4.5.2.1  | Kecemerlangan Diri  | 73        |
| 4.5.2.2  | Turun Padang  |           |

|         |   |          |
|---------|---|----------|
| 4.5.2.3 | Bersikap Bertolak Ansur Dan Bermesyuarat  | 74<br>75 |
| 4.5.2.4 | Menepati Masa   |          |
| 4.5.3   | Analisis Persoalan Kajian 3: Apakah Pengetua Mengamalkan Mana-mana Stail Kepimpinan?  | 76<br>76 |
| 4.5.3.1 | Memimpin Berdasarkan Pengalaman   | 77       |
| 4.5.3.2 | Stail Sendiri dan Dominan   | 78       |
| 4.5.3.3 | Bijak Menguruskan Kewangan Sekolah  |          |
| 4.5.4   | Analisis Persoalan Kajian 4: Apakah Kaedah Pendekatan Yang Digunakan Oleh Pengetua Untuk Memastikan Tuntutan Pelanggan Di Sekolah Ini Sentiasa Dipenuhi?  | 79<br>79 |
| 4.5.4.1 | Berjumpa dengan Pelanggan (Ibu Bapa)  |          |
| 4.5.4.2 | Menjaga Kebajikan Pelanggan (Para Pelajar)  | 80       |
| 4.5.5   | Analisis Persoalan Kajian 5: Apakah Strategi Atau Pengisian Yang Dijalankan Dalam Melaksanakan Program Pembangunan Staf Di Sekolah Ini?   | 80<br>81 |
| 4.5.5.1 | “Mentoring Program”   | 82       |
| 4.5.5.2 | Kerja Luar Biasa (Extraordinary)  | 82       |
| 4.5.5.3 | Latihan Dalam Perkhidmatan  |          |
| 4.5.5.4 | Mengutamakan Proses Pengajaran dan Pembelajaran   | 83       |
| 4.5.5.5 | Membina Hubungan Baik Dengan Ibu Bapa dan Komuniti Luar   | 84<br>85 |
| 4.5.5.6 | Membuat Perubahan   | 88       |
| 4.5.5.7 | Kerja Berpasukan  |          |
| 4.5.6   | Analisis Persoalan Kajian 6: Apakah Yang Dilakukan Oleh Pengetua Untuk Meningkatkan Motivasi Guru Dan Program Atau Pengisian Yang Memberi Impak Kepada Warga Sekolah Ini Dalam Mencapai Kejayaan? | 89<br>90 |
| 4.5.6.1 | Perbincangan Secara Berterusan  | 91       |
| 4.5.6.2 | Sentiasa Peka Kepada Keperluan Guru   | 92       |

|          |   |     |
|----------|---|-----|
| 4.5.6.3  | Matlamat Dituju Jelas   | 94  |
| 4.5.6.4  | Sikap Yang Positif  | 95  |
| 4.5.6.5  | Program Yang Berkesan   |     |
| 4.5.7    | Analisa Persoalan Kajian 7: Apakah Halangan Dan Cabaran Yang Dihadapi, Dalam Usaha-usaha Meningkatkan Kecemerlangan Sekolah SMKA Maahad, Muar Johor Ini?                                | 96  |
| 4.5.7.1  | Sikap   | 98  |
| 4.5.7.2  | Pengurusan Masa   | 98  |
| 4.5.7.3  | Masalah Peribadi  |     |
| 4.5.8    | Analisis Persoalan Kajian 8: Apakah Strategi Dan Pendekatan Yang Sering Digunakan Untuk Menangani Halangan Dan Cabaran Dalam Meningkatkan Budaya Kerja Guru Di SMKA Maahad, Muar Johor? | 99  |
| 4.5.8.1  | Bijak Dalam Membuat Keputusan   | 100 |
| 4.5.8.2  | Bermusyawarah   |     |
| 4.5.8.3  | Menjaga Hubungan Baik Dengan Semua Warga Sekolah  | 102 |
| 4.5.8.4  | Program Bercorak Keagamaan  | 104 |
| 4.6      | Kesimpulan Dapatan Analisis Kajian  | 108 |
| 4.7      | Kesimpulan  |     |
| <b>5</b> |   | 109 |
|          | <b>PERBINCANGAN, CADANGAN DAN KESIMPULAN</b>  | 109 |
| 5.0      | Pendahuluan   | 109 |
| 5.1      | Perbincangan  | 111 |
| 5.2      | Maklumat Latar Belakang Responden   |     |
| 5.3      | Pengaruh Gaya Pengetua Dalam Budaya Kerja Guru Di SMKA Maahad, Muar   | 111 |
| 5.3.1    | Amalan Pengetua Yang Dipraktikkan Dalam Mempengaruhi Budaya Kerja Guru Dalam Mencapai Visi Dan Misi Sekolah   | 112 |
| 5.3.2    | Amalan Atau Pendekatan Pengetua Dalam Mencapai Kejayaan Sekolah   | 114 |
| 5.3.3    | Stail Kepimpinan  | 115 |

|       |  |         |
|-------|--|---------|
| 5.3.4 | Kaedah Yang Digunakan Untuk Memenuhi Tuntutan Pelanggan  | 116     |
| 5.4   | Strategi Pengetua Dalam Mencapai Matlamat Dan Meningkatkan Motivasi Guru-Guru SMKA Maahad, Muar Johor. | 117     |
| 5.4.1 | Strategi Dalam Melaksanakan Program Di Sekolah   | 117     |
| 5.4.2 | Strategi Meningkatkan Motivasi Guru Dan Program Yang Dijalankan  | 120     |
| 5.5   | Masalah Dan Cabaran Serta Usaha Untuk Menangani Masalah  | 122     |
| 5.5.1 | Halangan Dan Cabaran Yang Dihadapi   | 122     |
| 5.5.2 | Keadah Yang Digunakan Untuk Menangani Halangan Dan Cabaran Tersebut                                    | 124     |
| 5.6   | Cadangan Kajian  | 126     |
| 5.6.1 | Cadangan Kepada Pihak-pihak Yang Berkenaan   | 127     |
| 5.7   | Cadangan Kajian Lanjutan   | 128     |
| 5.8   | Kesimpulan   | 130     |
|       | <b>RUJUKAN</b>   | 132-177 |
|       | <b>LAMPIRAN 1 - 3</b>  |         |



**SENARAI JADUAL**

| <b>NO. JADUAL</b> | <b>PERKARA</b>  | <b>HALAMAN</b> |
|-------------------|---|----------------|
| 2.1               | Standard 1 - Kepimpinan dan Hala Tuju<br>Pengurusan Organisasi    | 36             |
| 3.1               | Kaedah Pengumpulan Data   | 61             |
| 4.1               | Rumusan Dapatan Kajian Kualitatif Berdasarkan<br>Persoalan Kajian | 104            |

**SENARAI RAJAH**

| <b>NO. RAJAH</b> | <b>PERKARA</b>   | <b>HALAMAN</b> |
|------------------|--|----------------|
| 1.1              | Model Quinn (1988)   | 20             |
| 1.2              | Hubungan Kepuasan Kakitangan Terhadap<br>Ketua Dengan Gaya Kepimpinan Berdasarkan<br>Jenis Lokus Kawalan Seseorang | 23             |
| 3.1              | Carta Aliran Prosedur Pengumpulan Data   | 51             |
| 4.1              | Pengaruh Gaya Kepimpinan Pengetua Dalam<br>Budaya Kerja Guru   | 107            |

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.0 Pengenalan**

Pendidikan adalah satu pelaburan jangka masa panjang. Kejayaan atau kegagalan sesuatu inovasi pendidikan dapat dilihat dalam masa sepuluh atau limabelas tahun kemudian. Oleh itu aspek penting dalam pembangunan negara, untuk memastikan kejayaannya, perancangan yang bermula dari peringkat pusat dan perlaksanaannya hingga ke peringkat sekolah hendaklah dijalankan dengan bijak supaya kejayaan dapat di raih oleh negara. Dalam kajian mengenai kepimpinan (Stogdill, 1974; Edmond, 1979; Nor Azian, 1994), pengaruh kepimpinan adalah amat penting dalam menentukan kejayaan sesebuah organisasi.

Kepimpinan merupakan satu aspek kehidupan sosial yang memperlihatkan hubungan manusia, khususnya hubungan antara pemimpin dan pengikut. Hubungan ini biasanya diperlihatkan dalam bentuk fungsi kepimpinan yang berupa mempengaruhi dan dipengaruhi. Pemimpin mempengaruhi pengikut dalam banyak perkara terutamanya dalam membuat keputusan atau melakukan perubahan bagi meningkatkan kualiti kehidupan pengikutnya. Peranan pemimpin atau pengetua sekolah amat penting dalam meningkatkan perkembangan profesionalisme guru di sekolahnya. Pengetua dan guru harus berganding bahu untuk meningkatkan

prestasi sekolahnya. Stoghill (1974) menyatakan kepemimpinan yang cekap dan berkesan akan dapat meningkatkan kemajuan dan kejayaan sesuatu organisasi. Ini disebabkan tingkah laku dan gaya kepemimpinan yang diamalkan oleh seorang pemimpin itu akan mempengaruhi suasana dan semangat kerja pekerja-pekerja di bawahnya.

Cabaran utama yang sedang dihadapi oleh sistem pendidikan kita ialah untuk menyediakan satu perkhidmatan yang cemerlang dan berkualiti, dan seterusnya melahirkan 'output' tenaga manusia yang berkeترampilan dan berkemahiran sesuai dengan kehendak pembangunan negara. Menurut Deming, kualiti sesebuah organisasi datangnya 80% daripada pengurusan dan 20% daripada pekerja. Teori perhubungan kemanusiaan menyatakan pemimpin yang berjaya adalah terdiri dari pemimpin yang dapat memberi perhatian yang berat kepada tugasnya, dan mewujudkan kerjasama dengan orang-orang bawahannya

Kepimpinan amat diperlukan di semua tahap kehidupan manusia sama ada dalam sesebuah organisasi mahupun dalam masyarakat. Sehubungan dengan ini Rasulullah S.A.W telah bersabda yang bermaksud:

*“Setiap kamu adalah pemimpin dan mestilah bertanggungjawab di atas kepemimpinan kamu. Seseorang pemimpin (ketua) yang memimpin orang ramai adalah bertanggungjawab di atas kepimpinannya. Suami adalah pemimpin bagi ahli keluarganya dan bertanggungjawab di atas apa yang dipimpinnya. Isteri adalah pemimpin dan bertanggungjawab dalam urusan rumah tangga suaminya. Ketahuilah sesungguhnya setiap kamu adalah pemimpin dan bertanggungjawab ke atas pimpinan kamu”.*

(Riwayat Bukhari dan Muslim)

Budaya kerja dalam sesebuah organisasi biasanya dikaitkan dengan sistem nilai, norma, sikap dan etika kerja yang dipegang bersama oleh setiap kakitangan. Empat elemen ini menjadi asas untuk mengawal perlakuan kakitangan, cara mereka

berfikir, berhubung antara satu sama lain dan berinteraksi dengan persekitarannya. Jika budaya organisasi itu baik, maka akan membolehkan kakitangannya meningkatkan mutu kerja yang cemerlang dan akan menyumbang kepada kejayaan jabatan berkenaan.

Pengaruh dan kecekapan pemimpin dapat membawa kearah kecemerlangan organisasi. Pengetua sebagai pemimpin sekolah memainkan peranan signifikan dalam menentukan kualiti dan kecemerlangan serta merupakan tonggak kejayaan sesebuah organisasi sekolah. Sekolah-sekolah yang mencapai kejayaan yang tertinggi dalam bidang akademik dikatakan dipimpin oleh pengetua yang berkompeteren. Fred Hachinger pernah menulis tentang pentingnya peranan pengetua ke atas kejayaan sesebuah sekolah;

*Saya belum pernah melihat sekolah yang maju ditakbir oleh pengetua yang lemah, atau sekolah yang mundur ditadbir oleh pengetua yang cekap. saya pernah melihat sekolah-sekolah yang mundur Berjaya dimajukan, dan yang menyedihkan, ada sekolah-sekolah yang maju merosot dengan mendadak. Dalam setiap kes, jatuh bangun sesebuah sekolah adalah kerana kualiti pengetuanya.*

(Davis & Thomas 1989:17 dalam Ishak Sin 2006)

Pengaruh gaya pemimpin ini telah merangsang minat ramai pengkaji lepas menjalankan penyelidikan untuk mengenalpasti impaknya kepada pengikut (Katz dan Kahn, 1978: Hollander, 1978). Pengkaji-pengkaji lepas beranggapan bahawa tingkah laku pemimpin adalah model kepada tingkah laku pengikut. Contohnya, pengikut dapat meningkatkan kepuasan kerja, komitmen, kejelekitan dan sebagainya adalah hasil dari tingkah laku kepimpinan ketuanya. (Yukl, 1998). Pemimpin-pemimpin yang Berjaya mempengaruhi tingkah laku pengikutnya adalah dikategorikan sebagai pemimpin yang berkesan (Yulk, 1998).

Menurut Hord (1986) sebarang pelaksanaan kearah perubahan hendaklah dilakukan secara bijaksana dengan mengambil kira usaha sama antara pemimpin dengan stafnya (guru). Kegagalan dalam menangani masalah seperti keperluan

asas guru samaada dalam bentuk material dan psikologi boleh membantutkan kearah usaha yang berkesan. Dalam melaksanakan tugas, pengetua perlu mempunyai kebolehan mengurus pelbagai peranan yang mereka perlu lakonkan dalam proses perlaksanaanya (Small, 1974). Kemahiran pengetua dalam 'membaca' segala aspek dari guru di bawah pimpinnya adalah penting, ini termasuklah kemahiran yang ada sesuai dengan tugas yang dipikul, pengagihan tugas, sikap, keperluan perlulah diambil kira, supaya tekanan yang timbul daripada konflik peranan tidak timbul.

## **1.1 Latar Belakang Masalah**

Menurut Edmond (1979), Bush dan Forman (1998) merumuskan bahawa kualiti kepimpinan sekolah di lihat sebagai kunci kecemerlangan sekolah. Kualiti pengetua merupakan faktor terpenting bagi keberkesanan sekolah. Pengetua adalah orang yang memainkan peranan yang amat penting di sekolah. Dia adalah seorang pentadbir, pengurus dan yang lebih besar di situ adalah seorang pemimpin. Sebagai seorang pentadbir, yang melibatkan diri dalam pentadbiran pendidikan. maka ia perlu kepada proses kerjasama di antara dua orang atau lebih yang berasaskan kepada rasional yang tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya seperti mana yang telah dijelaskan oleh Siondang (1981). Manakala Syukur (1988) menjelaskan pentadbiran secara amnya tertumpu kepada hal-hal yang sebahagian besar berhubung dengan pembahagian kerja dan penyelarasan perhubungan untuk melahirkan kecekapan dalam organisasi.

Pengetua berkesan seharusnya berkeyakinan tinggi, sentiasa peka dengan perubahan terkini, peka dengan kebajikan warga sekolah terutamanya murid dan masyarakat sekeliling serta tidak pernah jemu menimba ilmu untuk memajukan diri dan organisasi di bawah kawalannya. Kajian-kajian lampau menunjukkan bahawa kualiti kepimpinan pengetua memainkan peranan penting dalam menentukan

kejayaan dan keberkesanan sesebuah sekolah (Hills, 1982; Powell, Farrar dan Cohen, 1985; Etzioni, 1998). Kajian ini lebih berfokus terhadap bagaimana seseorang pengetua sebagai pemimpin dan pengurus sekolah mempengaruhi guru untuk melakukan perubahan dalam budaya kerja bagi menjayakan fungsi sebuah sekolah sebagai institusi pendidikan negara. Konsep perubahan boleh dilihat daripada pelbagai sudut. Perspektif pengurusan sekolah, apa sahaja yang dilakukan oleh pengetua selaku pemimpin dan pengurus adalah berkaitan dengan melaksanakan perubahan. Menurut Aldag dan Stearns (1997), tanggung jawab seseorang pengurus terhadap perubahan merangkumi tindakan yang dilakukannya berkaitan dengan pelaksanaan perubahan dan perubahan ini akan berlaku setiap kali pengurus membuat keputusan dan ia perlu diuruskan secara berkesan.

Budaya kerja ialah cara kerja yang berdasarkan suatu sistem nilai yang dipegang oleh setiap pegawai dan kakitangan dalam organisasi. Ia diterima oleh seluruh masyarakat dalam organisasi itu. Budaya kerja juga ditentukan oleh sistem, prosedur dan struktur organisasi itu sendiri. Ketiga-tiga perkara ini harus selari dan seiring dengan nilai yang dipegang. Budaya kerja perlukan pemimpin yang berkualiti. Antara ciri pemimpin yang berkualiti ialah, mempunyai wawasan, mampu menjadi teladan yang baik, mengamalkan nilai yang dipegang oleh organisasi, memberi bimbingan, panduan, tunjuk ajar, disegani kerana peribadinya yang mulia dan mampu membuat kerja dengan cemerlang, tidak mudah marah, penyabar, tidak berat sebelah, adil, ihsan, jujur, amanah, bersih, ikhlas dan menjaga hati orang bawah.

Wan Zahid (1994) telah menekankan untuk merealisasikan Wawasan Pendidikan Negara sejajar Dengan wawasan 2020, pemimpin pendidikan perlu mempunyai ilmu pengetahuan yang luas, sahsiah dan akhlak yang baik, serta keberanian mencuba dan mengambil risiko.

Membentuk budaya kerja cemerlang dalam organisasi bukanlah satu perkara mudah dan tidak boleh dicapai dalam masa yang singkat. Melalui Program Gerakan Budaya Kerja Cemerlang yang telah dilancarkan oleh Kerajaan, pelbagai aktiviti telah dilaksanakan dengan melibatkan penubuhan kumpulan-kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja (KMK), Anugerah Inovasi, Pengurusan Kualiti Menyeluruh

(TQM), Hari Q, MS ISO 9000, Penerapan Nilai-Nilai Mumi, seminar, kursus-kursus, latihan serta majlis-majlis pengiktirafan bagi meningkatkan budaya kerja yang baik dalam perkhidmatan jabatan dan agensi kerajaan. Walau bagaimanapun sejauh manakah program-program yang dilaksanakan dapat menjamin pengekalan budaya kerja cemerlang dalam sesebuah organisasi.

Menurut Abdul Aziz (2003) Pengetua adalah pemimpin profesional yang memainkan dua peranan yang saling bergantung antara satu sama lain. Peranan ini dinamakan kepimpinan dan pengurusan. Di sinilah pengaruh pengetua terhadap budaya kerja guru ingin di kaji untuk menilai sejauh mana kemampuan pengetua memimpin dan mengurus serta berjaya mempengaruhi budaya kerja kalangan guru di bawah pimpinannya.

### **1.1.1 Latar Belakang Masalah Sekolah yang Dikaji**

Pengetua sekolah ini adalah Encik Omar Bin Salleh. Sekolah Menengah Kebangsaan Agama Maahad Muar terletak di Jalan Jonid, lebih kurang dua kilometer di pinggir Bandar Maharani Muar Johor. Penuntut-penuntut yang belajar di sekolah ini adalah terdiri daripada pelajar Islam lelaki dan perempuan yang datang dari daerah Muar, Batu Pahat dan Pontian dalam negeri Johor. Sekolah ini ditubuhkan pada tahun 1963 dan hanya mempunyai satu blok bangunan yang diperbuat daripada kayu yang dibina oleh masyarakat Islam tempatan. Apabila pentadbiran sekolah ini diserahkan kepada Kementerian Pendidikan Malaysia pada tahun 1977 nama sekolah ini ditukarkan kepada Sekolah Menengah Agama Maahad Muar. Pada dasarnya sekolah ini adalah sama seperti sekolah kebangsaan yang lain, tetapi keistimewaannya yang tersendiri iaitu memberi peluang kepada pelajar-pelajarnya mengambil mata pelajaran Bahasa arab Tinggi dan Bahasa Arab Komunikasi. Keistimewaan lain yang menjadi matlamat sekolah ini adalah berorintasikan Falsafah Pendidikan Islam dan Falsafah Pendidikan Negara. Kalau dahulu bilangan pelajar nya hanya 15 orang tetapi kini Sekolah Menengah Agama Maahad Muar mempunyai hampir 850 orang iaitu pelajar dari tingkatan 1 hingga 5.



Sekolah Unggul Penjana Generasi Terbilang merupakan Visi sekolah ini manakala Misinya pula ialah, Membangunkan Potensi Individu Melalui Pendidikan Berkualiti. Matlamat sekolah adalah untuk melahirkan pelajar-pelajar yang berpendidikan dan berakhlak mulia mengikut nilai-nilai Islam dan bertanggungjawab kepada ALLAH, masyarakat, bangsa dan negara.

Sekolah Menengah Kebangsaan Agama (SMKA) Maahad mengekalkan kecemerlangan sebagai sekolah terbaik daerah ini apabila berjaya mengekalkan 100 peratus kelulusan selama enam tahun berturut-turut sejak 2007 dalam peperiksaan PMR 2012. Kejayaan GPS yang dicatatkan itu membolehkan SMKA Maahad merangkul dua anugerah peringkat negeri iaitu Anugerah Sekolah Cemerlang Integrasi Calon Pendidikan Khas dan Anugerah Sekolah Cemerlang Sekolah Menengah Kebangsaan Agama. Sekolah ini telah mencatat keputusan 100 peratus kelulusan dengan Gred Purata Sekolah (GPS) 2.5 dalam peperiksaan SPM 2012. Daripada 151 calon yang menduduki SPM 2012, 13 pelajar memperoleh keputusan cemerlang dan empat subjek menunjukkan peningkatan iaitu Pendidikan Syariah Islamiah, Matematik, Matematik Tambahan dan Bahasa Melayu.

SMKA Maahad Muar di anugerahkan Sekolah Cemerlang kategori SMKA peringkat kebangsaan pada tahun 2009. Pada tahun 2012, SMKA Maahad telah di anugerahkan sebagai sekolah Kluster Akademik mengikut kepintaran dalam mata pelajaran Bahasa Arab.

Menurut Hargreaves (1991), perubahan di sekolah tidak mungkin dilaksanakan tanpa wujudnya sistem pengurusan sekolah yang efektif. Kunci kejayaan sekolah ini adalah disebabkan oleh beberapa faktor bagaimanapun tumpuan kajian ini ialah untuk melihat amalan amalan atau gaya kepimpinan pegetua dan pengaruhnya terhadap budaya kerja guru di Sekolah Menengah Kebangsaan Maahad, Muar Johor.

## 1.2 Penyataan Masalah

Hasil kajian lampau menunjukkan bahawa kualiti kepimpinan pengetua memainkan peranan penting dalam menentukan kejayaan dan keberkesanan sesebuah sekolah. (Hill, 1982; Powell, Farrar dan Cohen, 1985; Etzioni, 1998). Pemimpin yang mempunyai hubungan yang baik dengan guru mampu mendapatkan kerjasama yang baik daripada guru untuk membantu mencapai matlamat organisasi (Owen 1995; Hoy & Miskel 1996; Lunenberg & Ornstein, 2000).

Walaupun konsep pengaruh gaya kepimpinan adalah luas, tetapi fokus perbincangan ini tertumpuh kepada bagaimana seseorang pengetua sebagai pemimpin dan pengurus sesebuah institusi sekolah menengah dapat mempengaruhi budaya kerja guru-guru dibawah pimpinannya. Budaya dibentuk oleh warganya, maka budaya boleh berubah dan orang yang paling berpengaruh untuk mengubah dan mencorakkan budaya sekolah ialah kepimpinan sekolah (Deal & Peterson, 1999; Sergiovanni, 2000). Pengetua dianggap sebagai nadi sesebuah sekolah di mana sekiranya corak kepimpinannya dapat memberi kepuasan kepada semua kaki tangannya yang terdiri daripada guru-guru dan bukan guru akan mewujudkan suasana kerja yang menyeronokkan dan secara tidak langsung prestasi guru dan kakitangan lain akan meningkat.

Menurut Mohd.Yazid Deraman dalam kajian beliau yang bertajuk "Kepimpinan yang berkesan boleh membawa perubahan kepada tingkalku kakitangan organisasi." Seorang pemimpin berkesan adalah pendorong dan peneraju organisasi yang berkesan. Ia boleh mendorong kakitangan dan mengubah mereka kearah yang lebih baik atau lebih hebat dan mencapai wawasan organisasi. Pemimpin yang berkesan mampu bertindak sebagai pemboleh ubah yang penting bagi organisasi. Atang Long dalam kajiannya pada tahun 1991 mendapati sekolah-sekolah yang mempunyai kejayaan yang tinggi dalam bidang akademik adalah dipimpin oleh pengetua yang mempunyai kepimpinan yang berkesan. Puan Norhayati Abu Ruddin dalam kajian beliau yang bertajuk Impak Psikologi Guru Hasil Kepemimpinan Pengetua, membuktikan bahawa pengetua dianggap sebagai individu yang berkelayakan untuk mentadbir sekolah. Melalui kajian ini juga mampu

dibuktikan bahawa kepemimpinan pengetua adalah pengaruh utama pembentukan tahap komitmen terhadap sekolah dan kepercayaan guru kepada sekolah.

Kepimpinan sekolah merujuk kepada tingkah laku pengetua (Al Ramaiah, 1993; Lim The Eng, 1986). Pengetua adalah orang yang bertanggungjawab meningkatkan profesionalisme dan moral guru-gurunya ke tahap yang tinggi dan juga memastikan pelajar-pelajarnya cemerlang dalam bidang akademik. Dalam usaha meningkatkan daya pengeluaran guru-guru, kepimpinan seseorang pengetua itu perlu berkesan (Hussein, 1997). Pengetua merupakan pemangkin kepada kecemerlangan sekolah semestinya boleh mengubah tingkah laku guru-guru supaya mengutamakan pencapaian matlamat.

Ruang lingkup tugas pengetua bukan hanya terbatas menjalankan pentadbiran sekolah supaya berjalan dengan lancar malah sebagai pemimpin yang dapat memberangsangkan guru-guru di bawahnya menjalankan tugasnya dengan lebih efektif. Roedan Drake (1980) menekankan peranan pengetua sebagai "The key factor in the survival of any school's effectiveness". Pengetua orang yang dapat membawa kemajuan kepada sekolah kerana beliau berkuasa dan mempunyai pengaruh dalam menentukan hala tuju sekolah. Sweeney (1982) membuat kesimpulan bahawa kepimpinan pengetua sekolah merupakan satu faktor yang signifikan ke atas keberkesanan sekolah kerana pengetualah yang menentukan suasana sekolah. Kepada guru, "mereka memandang pengetua sekolah sebagai model yang boleh dicontohi, dan mereka berharap pengetua dapat memberi kekuatan, perlindungan dan aspirasi kepada mereka". (Hanafi Kamal 1990:29)

Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia (SKKSM) yang digubal pada 2006 pula menyatakan pengurus dan pemimpin sekolah akan dapat menghayati dan menguasai standard kompetensi pengurusan dan kepimpinan apabila mereka mempunyai pengetahuan, memiliki nilai profesional, serta melakukan amalan terbaik dalam sembilan bidang pengurusan di sekolah iaitu dalam pengurusan dan kepimpinan organisasi, pengurusan kurikulum, pengurusan kokurikulum, pengurusan hal ehwal murid, pengurusan kewangan, pengurusan pentadbiran pejabat, pengurusan persekitaran dan kemudahan fizikal, pengurusan dan pembangunan sumber manusia, dan pengurusan perhubungan luar (IAB, KPM

2006). SKKSM boleh digunakan untuk mengawal atur tingkah laku dan amalan pengurus sekolah agar lebih berkesan, membantu pengurus sekolah memainkan peranan dan menjalankan tanggungjawab dengan lebih baik, menjadi asas penyediaan instrumen oleh mana-mana pihak yang bertanggungjawab bagi mengesan kekuatan dan kelemahan pengurusan sekolah, serta menjadi panduan dalam perancangan, penyediaan dan penilaian semula program latihan bagi pengurus-pengurus sekolah dan calon-calon pengurus sekolah (Abdul Razak, 2006). Ringkasnya, SKKSM adalah untuk meningkatkan tahap profesionalisme pengurus-pengurus sekolah dan berperanan sebagai rujukan dan pengukur bagi menguji keberkesanan pengurusan dan kepimpinan.

Berdasarkan SKKSM, Pengetua atau Guru Besar dapat menghayati dan menguasai standard kompetensi kepimpinan apabila mereka mempunyai pengetahuan, memiliki nilai professional dan melakukan amalan terbaik dalam sembilan bidang yang berkenaan. Walau bagaimanapun beberapa ciri lain juga penting dalam proses meningkatkan lagi kepimpinan pengurus sekolah. Antaranya kualiti peribadi seperti minat dan berfikiran positif, pengetahuan teori dan amalan pengurusan seperti pengurusan strategik; kemahiran seperti kemahiran membuat keputusan; dan teknik menangani perubahan.

Kajian ini bertujuan untuk melihat amalan-amalan yang diadaptasikan dalam pengurusan iaitu pengetua di Sekolah Menengah Kebangsaan Agama Maahad, Muar Johor, dalam budaya kerja guru sehingga di anugerahkan sebagai sekolah cemerlang 2009 dan menerima anugerah Kluster akademik mengikut kepintaran pada 2012.

### **1.3 Objektif Kajian**

Pemimpin (pengetua) memainkan peranan membentuk organisasi yang berkesan dari pelbagai sudut, terutama dalam memotivasikan pekerja. Munson

(1981) menyarankan supaya pengetua mengutamakan kepimpinan berkualiti yang merujuk kepada tingkah laku kreatif dan direktif bagi memotivasikan guru-gurunya supaya berkeyakinan dan berkomitmen dalam pekerjaannya. Pemimpin yang mempunyai kualiti akan mampu mempengaruhi tingkah laku guru-gurunya supaya semangat kerjanya terarah kepada pencapaian matlamat.

Oleh itu objektif kajian yang dilakukan ini adalah bertujuan untuk:

- a) Menenalpasti amalan pengetua dalam mempengaruhi budaya kerja guru SMKA Maahad, Muar Johor.
- b) Menenalpasti strategi pengetua dalam mencapai matlamat dan meningkatkan motivasi guru-guru SMKA Maahad, Muar Johor.
- c) Menenalpasti masalah dan cabaran serta usaha untuk menangani masalah tersebut oleh Pengetua SMKA Maahad, Muar Johor.

#### **1.4 Persoalan Kajian**

Teori awal dari Path Goal menyatakan bahawa pemimpin efektif adalah pemimpin yang bagus dalam memberikan imbalan pada bawahan dan membawa imbalan tersebut dalam satu kesatuan (contigent) dalam pencapaian bawahan terdapat tujuan sepsifik. Kejayaan sesebuah organisasi sekolah adalah berkait rapat dengan stail kepemimpinan. Kerjasama daripada kakitangan yang bertanggungjawab amat bergantung kepada interaksi positif antara pengetua dengan kakitangan sekolah. House (1971), yang mengemukakan "Path Goal Theory" menyatakan pemimpin boleh mendapat prestasi kerja kumpulan yang memuaskan jika pekerja diberitahu apa yang perlu dilakukan untuk mendapat ganjaran selaras dengan prestasi cemerlang. Arnold dan Feldman (1986) mendapati pemikiran asas teori ini ialah, pemimpin dapat mempengaruhi pengikut

melalui kepuasan, motivasi dan pencapaian asas kerja dengan menyediakan ganjaran, membantu pengikut mencapai matlamat kerja dan organisasi.

Sehubungan dengan itu kajian yang dilakukan bertujuan untuk mencari jawapan terhadap beberapa persoalan berikut:

1. Apakah amalan pengetua yang dapat mempengaruhi budaya kerja guru SMKA Maahad, Muar Johor.
2. Apakah strategi pengetua untuk mencapai matlamat sekolah dan meningkatkan motivasi guru-guru SMKA Maahad, Muar Johor.
3. Apakah usaha yang dilakukan oleh pengetua dalam menangani masalah dan cabaran yang dihadapi oleh sekolah SMKA Maahad, Muar Johor.

## **1.5 Kepentingan Kajian**

Berdasarkan objektif kajian, adalah diharapkan kajian ini dapat memberi maklumat kepada warga pendidik terutamanya dikalangan guru tentang gaya kepimpinan kerja yang diamalkan oleh pengetua di setiap sekolah. Pengetua merupakan seorang pemimpin dan pengurus dalam sesebuah sekolah yang boleh dijadikan pakar rujuk atau modal insan, 'minda kelas pertama'. yang berketerampilan, mampu menangani cabaran dan bersaing dalam era glocalisasi masa kini dan masa akan datang. Pengetua yang cemerlang dapat melaksanakan beberapa tindakan dalam mengubah persepsi dan pemikiran setiap warga sekolah kearah kecemerlangan. Pengetua yang cemerlang dapat mempengaruhi orang bawahannya terutamanya dalam budaya kerja guru.

Pengetua berperanan untuk memimpin staf untuk menyumbang diperingkat yang lebih tinggi. Pengetua mampu meningkatkan motivasi guru dalam menambah baikkan budaya kerja mereka untuk prestasi pelajar dan sekolah. Bass (1978) menyatakan, pengetua yang memiliki kepimpinan transformasi merupakan ciri kepimpinan yang mengandungi sifat-sifat keupayaan membangkitkan inspirasi, kebolehan merangsang, intelektual dan bersifat bertimbang rasa secara individu. Pengetua pada hari ini bukan sahaja bertanggungjawab menjalankan tugas fungsionalnya sahaja malahan ia perlu menangani segala permasalahan yang berkaitan dengan kepimpinannya di sekolah secara professional (Hussien Ahmad, 2002). Ini sebagai langkah awal untuk melahirkan para pendidik yang cemerlang. Ia perlu ada gaya kepimpinan yang baik untuk menjadi pengetua yang cemerlang pada suatu hari nanti. Para pensyarah Fakulti Pendidikan di institusi pengajian tinggi mahupun di institusi perguruan juga boleh menggunakan hasil kajian ini untuk meningkatkan kualiti sahsiah guru-guru dalam pengajaran dan pembelajaran terutama dari segi gaya kepimpinan yang ditunjukkan oleh pengetua dalam sesuatu organisasi di bawahnya.

Stail kepimpinan pengetua memberi kesan terhadap hubungannya dengan guru-guru dibawah pimpinannya. Pengetua perlu memilih kriteria-kriteria tertentu dalam usaha mencapai objektif organisasi. Mereka boleh memantau orang bawahan agar mengikut kriteria yang dipilih untuk tujuan pembangunan dan kejayaan di samping dapat mempertahankan corak kerja berpasukan yang erat (Cartwright dan Zender 1960) dan (Halpin 1960).

## **1.6 Skop kajian.**

- a) Kajian ini merupakan kajian kes yang dilakukan di SMKA Maahad, Muar Johor yang telah dianugerahkan sebagai sekolah cemerlang peringkat kebangsaan pada tahun 2009 dan sekolah kluster akademik 2012, berdasarkan kecemerlangan sekolah tersebut terutamanya dalam bidang akademik. Dalam konteks kepengetuaan di Malaysia, setiap pengetua mestilah mempunyai kebolehan untuk menginterpretasi perubahan dan melaksanakan inovasi gaya kepimpinan untuk menggerakkan dan memotivasikan guru serta staf kearah mencapai matlamat sekolah.

- b) Kajian ini hanya terhad kepada semua guru dan staf sokongan yang berkhidmat di SMKA Maahad, Muar Johor, kerana kajian berfokus kepada amalan kepimpinan pengetua dalam budaya kerja di sekolah tersebut.
  
- c) Kajian ini hanya mengkaji tentang strategi yang dijalankan untuk mencapai matlamat dan meingkatkan motivasi guru-guru di sekolah tersebut di samping mengenalpasti masalah dan cabaran yang dihadapi sehingga mencapai sekolah cemerlang dan usaha yang dilakukan untuk menangani masalah tersebut.

Dalam kajian Holmes dan Marsden (1996), yang menunjukkan budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap tingkah laku dan motivasi ahli-ahli organisasi, seterusnya pencapaian organisasi. Jones (1998) mendapati wujud hubungan antara variabel kesetiaan, keadaan kerja, kegembiraan, dan berkongsi maklumat dalam kalangan rakan sekerja mempunyai hubungan positif dengan komitmen. Disamping itu wujud hubungan yang positif antara pengalaman bekerja dan budaya organisasi dan komitmen kerja.

## **1.7 Batasan kajian**

Kajian ini merupakan kajian kes iaitu mengkaji pengaruh kepimpinan pengetua di SMKA Maahad Muar Johor. Kajian ini melibatkan guru-guru dan penolong kanan yang dipilih secara rawak untuk mengenal pasti amalan kepimpinan pengetua dalam meningkatkan budaya kerja kalangan guru dan staf di sekolah tersebut. Beberapa orang responden terdiri dari Pengetua, guru Penolong kanan Ko Kurikulum, seorang Guru, staf dan seorang wakil ibu bapa akan ditemubual yang bertujuan untuk menilai gaya kepimpinan pengetua sewaktu memimpin dan mengurus sekolah tersebut. Pensampelan hanya melibatkan guru-guru yang berkhidmat di bawah kepimpinan pengetua yang dikaji sekurang-kurangnya tiga



tahun untuk mempunyai pengalaman yang lebih lama di bawah kepemimpinan pengetua tersebut dan dapatan kajian soal selidik lebih menyakinkan pengkaji.

Pengkaji melakukan kajian hanya tertumpuh kepada gaya kepimpinan serta amalan kepimpinan yang digunakan oleh pengetua sehingga dapat mempengaruhi budaya kerja guru-guru di bawah pimpinannya. Melalui maklumat yang dikumpul akan dianalisis bagi mendapatkan jawapan terhadap persoalan-persoalan kajian dan memenuhi objektif kajian.

## **1.8 Definisi Istilah**

### **1.8.1 Pengaruh**

Pengaruh itu sendiri adalah satu faktor di dalam kepemimpinan. pemimpin adalah mereka yang punya kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dari segi pendapat, mahupun membuat orang lain melakukan apa yang diinginkan oleh yang memberi pengaruh tersebut. Pengaruh dapat disebarkan melalui kata-kata, tulisan, nada suara, kesungguhan ekspresi, hingga teladan atau contoh melalui tindakan-tindakan. Ada manusia yang dapat dipengaruhi melalui kata-kata saja, tetapi ada juga manusia yang harus diberikan contoh agar dapat dipengaruhi sehingga melakukan apa yang diinginkan oleh pemberi pengaruh. Kajian memperkatakan tentang kuasa seseorang pengetua dapat mempengaruhi orang bawahannya (guru) melalui gaya kepimpinannya.

Menurut Kamus Dewan Edisi Ketiga (2002:1006), pengaruh membawa maksud kuasa yang terbit daripada orang ke atas orang lain. Menurut Uwe Becker, pengaruh adalah kemampuan yang terus berkembang dan berbeza dengan kekuasaan. Tidak ada unsur paksaan untuk mencapai tujuan dan matlamat.

*“Influence is a type of powering that a person who is influenced to act in a certain way may be said to be caused so to act, even though an overt threat of sanctions will not be the motivating force”. (Norman Barry)*

### **1.8.2 Gaya Kepimpinan**

Gaya bermaksud sikap, tingkah laku, sikap yang elok, gerak geri yang baik, kekuatan dan kesanggupan untuk berbuat baik. Gaya kepimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan seorang pemimpin. Gaya kepimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, yang nampak dan yang tidak nampak oleh bawahannya. Maksudnya gaya kepimpinan adalah tingkhalaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah. Berketrampilan dari sifat, sikap, yang sering diterapkan pemimpin ketika berusaha untuk mempengaruhi orang bawahannya.

Menurut Davis dan Newstrom (1995) gaya kepimpinan adalah pola tindakan pemimpin secara keseluruhannya seperti yang diharapkan oleh orang bawahannya. Hersey dan Blanchard (1992) berpendapat bahawa gaya kepimpinan pada dasarnya terdiri daripada tiga komponen, iaitu pemimpin itu sendiri, bawahan, serta situasi di mana proses kepimpinan tersebut diwujudkan.

### 1.8.3 Pengetua

Pengetua adalah pemimpin di sebuah sekolah dan memikul tanggungjawab yang amat penting dalam sistem sekolah. Kejayaan dan kegagalan sesebuah sekolah selalu dikaitkan dengan kepimpinan seseorang pengetua. Menurut Hussei, 1993, pengetua merupakan orang yang bertanggungjawab terhadap semua aktiviti yang berlaku di sekolah, beliau juga ialah pakar runding, penasihat dan coordinator bagi program-program pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Menurut Lipham, et al. (1985) dalam bukunya 'The Principalship: Concept, Competencies and Cases' menganggap pengetua mempunyai potensi yang besar di dalam kepimpinannya. Beliau mengemukakan lima peranan pengetua iaitu menentukan matlamat sekolah; mengelola sekolah; memajukan lagi cara-cara membuat keputusan; dan melaksanakan perubahan pendidikan. Manakala Sabri (1998), menyatakan pengetua adalah orang yang bertanggungjawab untuk mengambil inisiatif bagi menggerakkan perubahan di sekolah.

### 1.8.4 Budaya

Secara amnya, budaya (culture) bermaksud cara hidup manusia. Ia merupakan satu proses perkembangan sahsiah, akal, semangat, dan usaha manusia dalam sesuatu kelompok. Melalui etimologi perkataan "budaya" bermaksud "budi + daya", yakni budi sebagai aspek dalaman manusia yang meliputi akal dan nilai, manakala daya sebagai aspek lahiriah manusia yang merangkumi aspek usaha dan hasilan.

Deal dan Peterson (1990) menyatakan bahawa budaya termasuklah corak nilai, kepercayaan dan tradisi yang terbentuk mengikut sejarah sesebuah sekolah. Menurut Melville J.Herskovits dan Bronislaw Malinowski, segala sesuatu yang terdapat di dalam sesebuah masyarakat mempunyai hubungkait atau boleh

ditentukan oleh kebudayaan yang dimiliki masyarakat itu sendiri. Fahaman ini dikenal di kalangan ahli antropologi (kajian manusia) sebagai fahaman determinisme (atau penentuan) budaya. Herskovits mendefinisikan budaya sebagai sesuatu yang diperturunkan daripada satu generasi ke generasi seterusnya dan konsep ini disebut sebagai *organik lampau* (atau ringkasnya *superorganik*).

### **1.8.5 Kerja**

Kerja membawa makna kegiatan yang dilakukan untuk menghasilkan barang atau jasa baik untuk digunakan sendiri mahupun untuk mendapatkan imbuhan. Kerja juga merupakan sesuatu yang dikeluarkan oleh seseorang sebagai tugas, sengaja dilakukan untuk mendapatkan hasil. Ianya memerlukan tenaga untuk kegiatan yang diperlukan oleh seseorang untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Peter Drucker, kerja adalah bahagian tengah dalam kehidupan manusia. Dengan fikiran dan tubuhnya, manusia mengorganisasi pekerjaan, membuat benda-benda yang dapat membantu memudahkan pekerjaan tersebut, dan menentukan tujuan akhir dari kerjanya. Dapat juga dikatakan bahawa kerja merupakan satu aktiviti yang unik. Menurut Henderson, manusia perlu bekerja dan ingin bekerja dan pekerjaan untuk keperluan fizikal dan emosi.

### **1.8.6 Strategi**

Strategi adalah cara untuk mencapai tujuan jangka panjang (David, 2004). Pengertian strategi adalah rancangan yang disatukan, luas dan berintegrasi yang

menghubungkan keunggulan strategi perusahaan dengan mengatasi masalah, yang dirancang untuk memastikan bahawa tujuan utama dari perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi (Glueck dan Jauch, 1989).

Menurut Horold Koontz dan Cyril O'donnel (1909-1984): strategi adalah usaha untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Pengertian strategi menurut R. Terry (1995): Strategi merupakan suatu proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan.

### **1.8.7 Guru**

Guru juga dikenali sebagai pendidik, pengajar, mudarris dan pengasuh merupakan tenaga pengajar dalam institusi pendidikan seperti sekolah atau tuisyen (kelas bimbingan). Lazimnya guru perlu mahir dalam sesuatu mata pelajaran serta diperkukuhkan pula dengan pengetahuan dalam bidang pedagogi atau sains prinsip pengajaran. Menurut Tony Buzan, guru bukanlah sekadar mereka yang membantu pelajarnya lulus peperiksaan ataupun mereka yang memastikan bahawa statistik lulus cemerlang di sekolahnya tinggi. Guru perlu memiliki kemampuan khusus, kemampuan yang tidak mungkin dimiliki oleh orang lain yang bukan guru. Guru yang memahami fungsi dan tugasnya tidak hanya terbatas di sekolah sahaja, tetapi sebagai penghubung sekolah dengan masyarakat.

Menurut Sufean Hussin (2005:293), guru berkesan di sekolah digambarkan mempunyai pengetahuan akademik yang tinggi dan mendalam tentang pedagogi am dan khususnya dalam menterjemahkan kandungan mata pelajaran, memiliki kesedaran belajar sepanjang hayat, keupayaan menghasilkan sasaran pembelajaran yang diingini dan memiliki motivasi personaliti yang tinggi sebagai seorang guru.

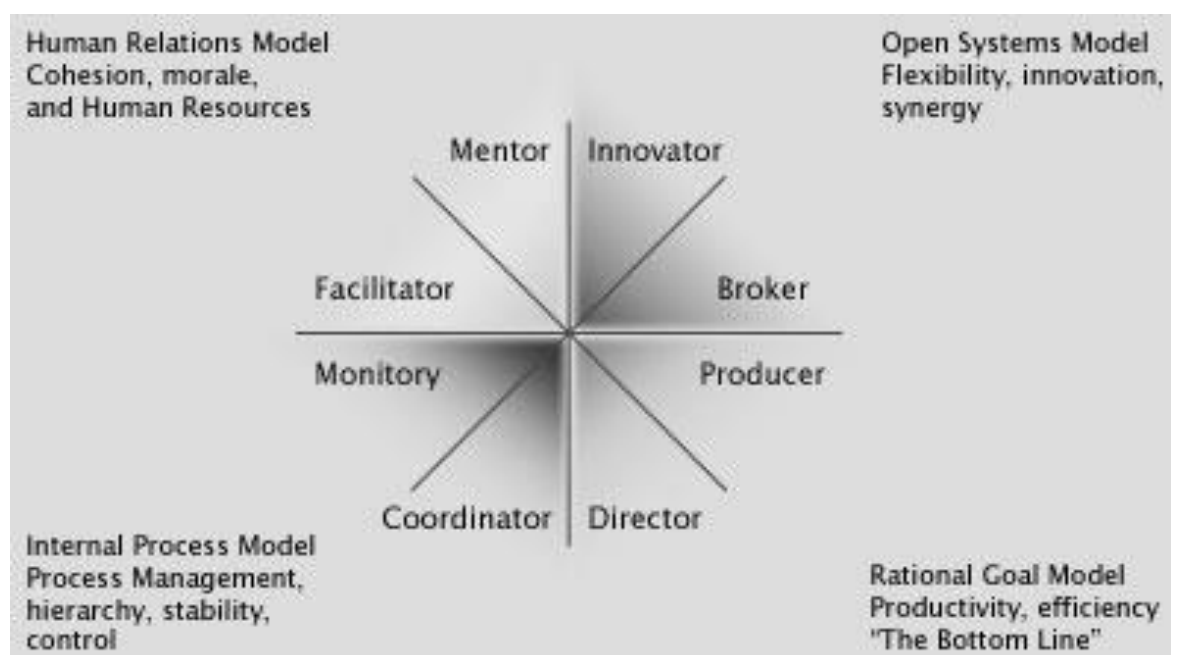
*"a teacher is a person charged with the responsibility of helping others to learn and to behave in new different ways" (Cooper, 1990).*

### 1.8.8 Masalah dan cabaran

Ditentukan sebagai sesuatu yang menghalang untuk mencapai sesuatu tujuan. Secara umum, masalah ditakrifkan sebagai keadaan atau jurang antara harapan dan kenyataan. Masalah juga dianggap sebagai penghalang diantara keperluan yang diinginkan dengan keperluan yang ada (Sukardi, 2009).

## 1.9 Kerangka Konseptual Kajian

Rajah 1.1: Model Quinn (1988)



Model Quinn (1988) menyediakan kerangka bagi menerokai pemikiran individu, pandangan dan kesanggupan ahli-ahli organisasi untuk bertindak. Kepentingan pendekatan ini ialah dapat menjelaskan cara individu bekerja dalam organisasi (misalnya sekolah) ditentukan oleh skala nilai, motivasi dan cita-cita individu. Nilai ini secara agregat menentukan kualiti sesebuah organisasi. Quinn (1988) telah menyatakan bahawa budaya dikenal pasti melalui pengenalan perhubungan kemanusiaan, proses dalaman, matlamat rasional dan orientasi sistem terbuka dikaitkan dengan keberkesanan organisasi.

Quinn (1988) menjelaskan bahawa pemimpin yang berkesan seharusnya berkeupayaan untuk menguasai banyak kemahiran. Pemimpin diharapkan dapat memainkan semua peranan dan secara serentak mempertimbangkan akan keseimbangan mengikut keperluan persaingan. Pemimpin yang berkesan seharusnya menunjukkan tingkah laku kompleks iaitu keupayaan untuk mempertimbangkan dan melaksanakan pelbagai peranan yang bertentangan. Denison et al. (1995) dalam kajian mereka terhadap 176 eksekutif mendapati, pemimpin yang lebih berkesan mempunyai lebih banyak peranan yang pelbagai berbanding dengan pemimpin yang kurang berkesan. Hart dan Quinn (1993) dalam kajian mereka ke atas 916 pengurus terkenal menguji hubungan antara peranan kepimpinan dengan pencapaian organisasi. Mereka mendapati pencapaian yang tinggi dicapai oleh CEOs yang mempunyai tingkah laku kompleks pada tahap tinggi.

Sekiranya model Quinn ini menjadi tanda aras, pemimpin sekolah perlu menyediakan diri dengan pelbagai kemahiran dan *soft skill* dalam mncorakkan budaya sekolah. Pemimpin sekolah perlu bersifat direktor, fasilitator, broker dan dalam masa yang sama bertindak sebagai produser.

## 1.10 Kerangka Teori

### 1.10.1 Teori Laluan Matlamat (Path Goal Theory)

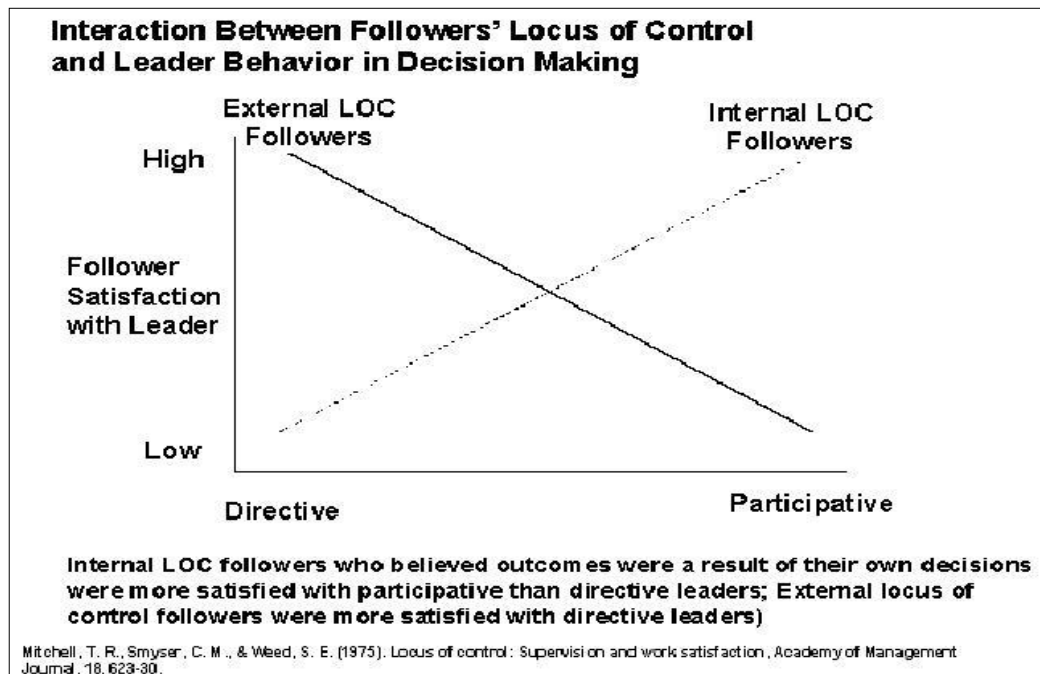
Kepimpinan memainkan peranan yang sangat penting dalam menentukan kejayaan sesebuah organisasi. Teori Kepimpinan Laluan Matlamat (Path Goal Theory; 1971) yang diperkenalkan oleh Robert House mencadangkan bahawa tingkah laku pemimpin seharusnya dilihat sebagai suatu tindakan yang boleh memotivasikan pekerja. Teori Path-Goal ini telah diasaskan oleh Robert J. House pada tahun 1971 dan dikembangkan oleh T.R Mitchell tiga tahun kemudian. Pada asalnya teori ini dibentuk bagi menyokong Teori Kontigensi yang pernah diperkenalkan oleh Fiedler pada tahun 1967. Beberapa kelemahan hasil kritikan pakar terhadap teori ini telah mendorong House mengeluarkan satu versi baru di mana teori asal telah diformulasikan semula dengan penambahbaikan yang akan diterangkan nanti. Perubahan yang disifatkan sebagai '*major overhaul*' ini disifatkan lebih sempurna berbanding teori asal beliau.

Seorang pemimpin perlu menguatkan hubungan di antara gaya kepimpinannya dengan perwatakan pekerja dan agenda tugas sesebuah organisasi. Dengan ini, pemimpin akan memahami bahawa pekerja akan termotivasi sama ada dalam keadaan merasa berkemampuan untuk mencapai sesuatu tugas yang diberikan; ataupun mereka dapat menjangkakan hasil kerja yang akan disediakan; ataupun berkepercayaan tentang aspek penghargaan yang akan diberikan berkaitan hasilnya. Justeru, adalah menjadi cabaran kepada seseorang pemimpin untuk menggunakan gaya kepimpinan terbaik bagi menemukan titik keperluan motivasi pekerja. Pemimpin perlu menyediakan elemen-elemen yang difikirkan dapat mengisi keperluan pekerja bagi mencapai matlamat organisasi.



### 1.10.2 Gaya Kepimpinan Teori Laluan Matlamat (Path Goal, 1996)

Rajah 1.2: Hubungan Kepuasan Kakitangan Terhadap Ketua Dengan Gaya Kepimpinan Berdasarkan Jenis Lokus Kawalan Seseorang



#### Pertama: Kepimpinan berorientasikan arahan (Directive Leadership)

Ia dikaitkan dengan gaya menyampaikan atau memberi penjelasan kepada pekerja. Pemimpin memberikan arahan mengenai sesuatu tugas. Dengan menyertakan mengenai apakah harapannya berkaitan tugas tersebut. Pemimpin juga turut memberikan klu mengenai bagaimana tugas itu boleh disempurnakan dan juga penetapan waktu yang diperuntukkan untuk menyelesaikannya. Arahan yang baik disampaikan kepada pekerja secara spesifik supaya pekerja mendapat gambaran awal dan kefahaman yang jelas untuk memulakan sesuatu tugas yang diberikan.

**Kedua: Kepimpinan berorientasikan sokongan (Supportive Leadership)**

Ia merujuk kepada tingkah laku memberi pertimbangan kepada pekerja. Iaitu dengan gaya beramah mesra dan prihatin sebagai seorang pemimpin. Tingkah laku ini bertujuan untuk mewujudkan suasana kerja yang menyenangkan kepada pekerja. Di samping itu, seorang pemimpin melayan pekerja tanpa berdasarkan mobiliti sosial dan turut menghormati status kedudukan mereka. Gaya kepimpinan ini mampu mewujudkan suasana mesra agar pekerja termotivasi dengan penuh rela hati bagi melaksanakan sesuatu tugas.

**Ketiga: Kepimpinan berorientasikan penyertaan (Participative Leadership)**

Gaya ini pula merujuk kepada pemimpin yang mengalu-alukan penyertaan pekerja untuk mereka berkongsi menetapkan sesuatu keputusan. Pemimpin membuka ruang untuk rundingan kepada pekerja agar mereka dapat menyumbang idea serta pandangan. Begitu juga dengan peluang untuk meningkatkan cadangan dalam sesuatu keputusan berdasarkan persetujuan organisasi.

**Keempat: Kepimpinan berorientasikan pencapaian (Achievement-Oriented Leadership)**

Kepimpinan dengan gaya ini memberikan cabaran kepada pekerja untuk melaksanakan tugas pada peringkat tertinggi kemampuan mereka. Pemimpin akan sentiasa mencari peningkatan dan pencapaian yang berkesinambungan. Ini melalui langkah menyatakan keyakinan yang tinggi bahawa pekerja mempunyai kemampuan untuk mencapai matlamat bagi cabaran tersebut.

Teori Laluan Matlamat tidak mengongkong seseorang pemimpin untuk menggunakan hanya satu gaya kepimpinan sahaja. Sebaliknya terbuka kepada penggunaan pelbagai gaya mengikut kesesuaian situasi. Cuma ia lebih tertumpu kepada pemberian motivasi kepada pekerja agar mereka lebih bersemangat untuk melaksanakan tugas dengan sempurna.

### 1.10.3 Teori-teori Yang Berkaitan

#### **Teori persepsi sifat (Attribution Theory)**

Teori persepsi sifat berasaskan pemerhatian bahawa pengikut mempunyai persepsi tertentu tentang pemimpin mereka. Penyelidik mendapati orang akan menyifatkan pemimpin mereka sebagai cerdas, terbuka, petah bercakap, agresif, rajin, cekap dan sebagainya. Salah satu penemuan persepsi sifat pemimpin yang berkesan dan disegani ialah konsistensi dalam membuat keputusan dan ketegasan. Pemimpin yang menerima tugas yang rumit atau perjuangan yang susah tetapi dapat menjayakan tugas atau perjuangan itu juga dianggap wira.

#### **Kepimpinan Karismatik**

Kajian tentang kepimpinan karismatik menumpukan kepada mengenali perilaku yang membezakan pemimpin karismatik dan yang tidak karismatik. Pemimpin karismatik dikatakan mempunyai ciri-ciri seperti keyakinan diri yang tinggi, berpengaruh, dan kesungguhan (House 1971). Bennis dan Nanus (1985) mendapati pemimpin berkarisma mempunyai empat ciri penting:

- i. Berwawasan jelas dan menarik atau ada naluri perjuangan (sense of purpose).
- ii. Boleh berkomunikasi tentang wawasan mereka kepada pengikut.
- iii. Menunjukkan konsistensi dan penumpuan.
- iv. Mengenali kekuatan itu sepenuhnya.

#### **Kepimpinan Transaksi dan Transformasi**

Bass (1990) mencadangkan supaya dibezakan dua jenis kepimpinan transaksi dan transformasi. Pemimpin transaksi memandu atau mendorong pengikut mereka ke arah matlamat dengan menjelaskan peranan dan tugas. Pemimpin

transformasi memberikan perhatian secara individu menggerakkan intelek, dan mempunyai karisma. Ciri-ciri kedua-dua pemimpin ini berbeza

**Ciri- Ciri Pemimpin Transaksi:**

- (a) Menggunakan ganjaran: menjanjikan ganjaran untuk prestasi dan pencapaian.
- (b) Pengurusan menurut pengecualian: memerhati dan mencari pelencongan daripada peraturan dan piawaian dan mengambil tindakan.
- (c) Pengurusan menurut pengecualian (pasif): mengambil tindakan hanya apabila piawai tidak tercapai.
- (d) *Laissez faire*: mengabaikan tanggungjawab, tidak membuat keputusan

**Ciri-ciri Pemimpin Transformasi:**

- (a) **Karisma:**  
menyediakan wawasan dan misi, meningkatkan maruah, hormat dan kepercayaan.
- (b) **Semangat:** meletak dan menyebarkan matlamat yang mencabar, menggunakan simbol untuk menumpukan tenaga.
- (c) **Menggerakkan Intelek:** menggalakkan kecerdasan, rationaliti, dan pragmatik.
- (d) **Memberi perhatian kepada individu:** perhatian secara personal, bimbingan dan nasihat.

Setiap organisasi terutamanya jabatan-jabatan kerajaan perlu diperlengkapkan dengan pengetahuan mengenai gaya kepimpinan, agar persekitaran kerja yang kondusif dapat diwujudkan. Pencapaian dalam tugas sesebuah organisasi juga akan lebih meningkat dengan pemantauan serta keprihatinan para pemimpin yang terdapat di dalam sesebuah organisasi.

Kesimpulannya, pemimpin perlu mengarah (directive) jika sesuatu tugas yang dihadapi adalah kompleks; sekiranya tugas bersifat kurang mendesak, gaya menyertai (participative) pula boleh digunakan; jika pekerja mempunyai keinginan ke arah kecekapan berganda, gaya berorientasikan pencapaian (achievement oriented) boleh dimanipulasikan; manakala gaya berasaskan penyertaan (participative) pula digunakan bagi pekerja yang memerlukan kawalan.

### 1.11 Rasional Kajian

Antara rasional kajian ini dijalankan:

- a) Kajian ini diharap dapat dijadikan sebagai maklum balas kepada jabatan Pendidikan Negeri Johor (JPNJ) dan Kementerian Pelajaran Malaysia untuk meningkatkan tahap motivasi diri dikalangan pengetua untuk meningkatkan jati diri untuk meningkatkan prestasi akademik mahupun ko-kurikulum sekolah masing-masing.
- b) Kajian ini diharapkan dapat memberi kesedaran dan hala tuju kepada pengetua dan guru untuk mencapai sesuatu target di dalam pengajaran dan pembelajaran yang lebih berkesan untuk melahirkan modal insan seperti mana yang diharapkan.
- c) Kajian ini dapat membantu pihak sekolah untuk menyusun strategi yang berkesan untuk menanamkan kesedaran, komitmen dan menyatukan kalangan guru untuk sama-sama berusaha mencapai matlamat kerajaan.
- d) Kajian ini dapat memberi faedah kepada ramai pihak terutamanya negara kerana melalui pendidikan berkesan maka akan lahir insan

yang cemerlang, gemilang dan terbilang sebagai pelapis generasi akan datang.

- e) Kajian ini dapat memberi ruang kepada para pemimpin untuk melengkapkan diri dengan 9 peranan dan tanggungjawab yang telah digariskan oleh Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia untuk memancu kejayaan kecemerlangan sekolah dan seterusnya menjadi role model kepada guru-guru di bawah pentadbirannya.
  
- f) Kajian ini dapat meningkatkan kesedaran dalam sesebuah organisasi bahawa mereka saling bergantung di antara satu sama lain dan dengan usaha yang padu diantara pemimpin dan guru, transformasi dapat dilakukan dengan lebih berkesan.

## RUJUKAN

- Abdul Ghani Kanesan Abdullah. (1996). *Kesan Kepimpinan Transformasi Pengetua Terhadap Kepuasan Kerja, Iltizam, Kesetiaan dan Keazaman Guru-guru Daerah Seberang Perai Selatan*. Universiti Sains Malaysia: Usul Penyelidikan Praktikum.
- Al. Ramaiah. (1993). *Keperluan Meningkatkan Lagi Prestasi Kepimpinan Pendidikan di Sekolah*. Kuala Lumpur: Universiti Malaya.
- Allen, N.J . and Meyer, J.P. (1990). The Measurement and antecedent of Affective, Continuance and Normative Commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. 63: 1 –18.
- Aminuddin Mohd Yusuf. (1990). *Siri Analisis Psikologi: Kepemimpinan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka. Job Satisfaction. *The Journal of Psychology*. 131(3): 271-284.
- American Psychological Association (1985), Standards for Education and Psychological Testing. Washington D.C.: APA.
- Bailey K.D., (1978), *Methods of Social Research*. New York: Free Press. Borg, W.R., and Gall, M.D., (1979), *Educational Research; An Introduction*. 3<sup>rd</sup> Edition, New York: Longman.
- Campbell, D., (1955), "The Informant in Qualitative Research", *American Journal of Sociology*, vol, LXI, Nos 1-6, July 1955 – May 1956, Chicago, Illinois: University of Chicago Press.
- Coleman, J., (1958), "Relational Analysis : The Study of Social Organization with Survey Method", *Human Organization*, vol. 17.

- Koh, W.L.K., Steers, R.M. and Terborg, J.R. (1995). The Effects of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*. 16(4): 319-333.
- Leithwood, K. (1993). Contribution of Transformational Leadership to School Restructuring. *Journal of Personnel Evolution in Education*. 7: 311-377.
- Lim Teh Eng. (1986). Pentadbiran Sekolah dan Peranan Guru Besar. *Jurnal Kementerian Pendidikan Malaysia: Jemaah Nazir Sekolah Persekutuan*, Kuala Lumpur: Kementerian Pendidikan Malaysia. Jilid 68.
- Mahathir Mohamad. (1996). Leadership: A Complex Interaction of Qualities. *New Straits Times: Management Times*. 23 Januari: 12.
- Mohd. Majid Konting (1993), Kaedah Penyelidikan Pendidikan, c.2, Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mohd Najib Razak. (1996). Leadership Models for Asia in the 21st Century. Kertas Kerja Forum Asia Baru. *New Straits Time: Management Times*. 16 Januari.
- Noran Fauziah Yaakub & Mazlan Abdullah. 1993. Hubungan antara faktor motivator dan hygiene dengan kepuasan kerja di kalangan pengetua. *Jurnal Pengurusan Pendidikan*, Kementerian Pendidikan Malaysia. 20-26.
- Penyelidikan Kuantitatif, Pengalaman Kerja Lapangan Kajian. Kuala Lumpur: Universiti Malaya.
- Research of Teaching and Learning, Greece, h. 6-7, dalam Marohaini Yusoff (2001), Penyelidikan Kualitatif: Pengalaman Kerja Lapangan Kajian. Kuala Lumpur: Universiti Malaya.
- Suseela Malakolunthu, "Pengumpulan dan Analisis Data Kualitatif: Satu Imbasan", dalam Marohaini Yusoff (2001), Penyelidikan Kualitatif: Pengalaman Kerja Lapangan Kajian. Kuala Lumpur: Universiti Malaya.