

ORIENTASI KEPEMIMPINAN PENGETUA SEKOLAH MENENGAH DI JOHOR: SATU ANALISIS

LOKMAN MOHD. TAHIR¹ & ROBIAH SIDIN²

Abstrak. Pengetua perlu mengamalkan kepemimpinan yang berkualiti kerana proses kepemimpinan adalah penentu kepada kecemerlangan sekolah. Tujuan umum kajian ini dilakukan adalah untuk menentukan kepemimpinan utama pengetua sekolah menengah di negeri Johor. Objektif khusus kajian adalah untuk menerangkan kepemimpinan utama berdasarkan Model Kepemimpinan Bolman dan Deal (1991) terdiri dari empat gaya kepemimpinan, iaitu kepemimpinan sumber manusia, simbolik, politik dan struktural. Di samping itu, kajian juga cuba menjelaskan sama ada kepemimpinan pengetua mempunyai kesan terhadap komitmen guru terhadap sekolah. Kajian dilaksanakan di 35 buah sekolah menengah di negeri Johor merangkumi Sekolah Menengah Kebangsaan (bandar dan luar bandar), Sekolah Menengah Teknik, Sekolah Menengah Kebangsaan Agama, Sekolah Berasrama Penuh dan Sekolah Sukan. Sejumlah 1,705 orang guru dan 34 orang pengetua dipilih melalui persampelan berstrata. Data kajian dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan Regresi Berganda. Kajian mendapati kepemimpinan sumber manusia dinilai sebagai gaya kepemimpinan yang paling kerap diamalkan di samping kepemimpinan struktural. Sebaliknya, kepemimpinan politik merupakan gaya kepemimpinan yang paling jarang digunakan. Kajian juga mendapati kepemimpinan pengetua turut memberi kesan kepada komitmen guru terhadap sekolah.

Kata kunci: Pengetua sekolah; kepemimpinan utama; gaya kepemimpinan; model kepemimpinan Bolman dan Deal (1991)

Abstract. Principals have to perform effective leadership because leadership plays a vital role in school's excellence. The general aim of this study is to ascertain the leadership styles practised by the principals; specifically, to develop understanding of the various leadership styles based on the Bolman and Deal Four Frames Leadership Model. This model presents four leadership styles: the human resource, structural, political and symbolic. In addition, this study also seeks to understand if principals' leadership styles have any impact on teachers' commitment to the schools. Thirty five secondary schools in Johore that were categorized as technical, religious, boarding, urban and rural-located schools and a sports school participate in the study. A total of 1,705 teachers and 34 principals were selected through stratified sampling method as respondents for this study. Research data were analysed using descriptive statistic and multiple regressions. The study proves that the human resource style is the most commonly practised by the principals, in contrast to the political style which is the least preferred. This study also shows that principals' leadership style does have an impact on teachers' commitment towards the schools.

Keywords: School principals; main leadership style; leadership style; Bolman & Deal (1991) leadership model; teachers' commitment

¹ Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia, 81310 UTM Skudai, Johor Bahru, Malaysia

² Akademi Tamadun Melayu (ATMA), Universiti Kebangsaan Malaysia, 43600 Bangi

1.0 PENGENALAN

Wawasan 2020, visi negara ke arah menjadikan Malaysia negara yang berstatus maju menjelang tahun 2020. Secara khusus, Wawasan 2020 adalah hasil cetusan idea dan pemikiran strategik seorang pemimpin negara yang ingin melihat Malaysia bersaing dengan negara maju serta disegani di peringkat global. Secara tidak langsung, Wawasan 2020 memberi gambaran bahawa kejayaan sesebuah negara tidak hanya terletak kepada kebijaksanaan pemimpin mencipta wawasan dan gagasan tetapi juga berperanan sebagai agen perubahan dengan menukar paradigma rakyat serta menggerakkan jentera pentadbiran negara ke arah merealisasikan aspirasi Wawasan 2020. Justeru itu, secara khusus dapatlah dikatakan bahawa pemimpin dan proses kepemimpinan merupakan teraju utama dalam menjadikan matlamat organisasi sebagai satu realiti bukan sahaja kepada sebuah organisasi, masyarakat malah kepada sebuah negara (Yukl, 2006).

Dalam bidang pendidikan pula, Kementerian Pelajaran Malaysia mempunyai hasrat untuk meletakkan Malaysia sebagai hab pendidikan berkualiti di rantau Asia Tenggara. Dalam merealisasikan matlamat itu, kepemimpinan pengetua dianggap sebagai teras utama kepada pembangunan pendidikan berkualiti, iaitu merujuk kepada kecemerlangan pengurusan dan kepemimpinan pendidikan. Dalam erti kata lain, kemantapan kepemimpinan sekolah dilihat sebagai kunci utama kepada penghasilan pendidikan yang berkualiti. Secara jelas, premis di atas menjelaskan bahawa guru besar/pengetua adalah individu yang diamanahkan untuk merealisasi aspirasi dan pembangunan pendidikan negara (Abas Awang & Balasundran, 2002). Secara umum dapat dikatakan bahawa kecemerlangan dan kejayaan sesebuah sekolah amat bergantung kepada pengurusan berkualiti yang perlu disertakan dengan kepemimpinan pengetua yang dapat menjana modal insan. Dalam hal ini, McNulty *et al.* (2005) menyifatkan tugas pengetua di sekolah tidak terhad hanya kepada tanggungjawab pentadbiran malah beliau perlu menggerakkan segala bentuk sumber di bawah jagaannya terutamanya guru supaya berkhidmat dengan komited dan efektif. Ubben dan Hughes (1997) serta Drake dan Row (1999) pernah menyebut bahawa setiap yang berlaku di sekolah adalah tanggungjawab pengetua serta pengetua perlu mencipta iklim sekolah yang kondusif untuk guru, pelajar dan proses pembelajaran. Sekolah yang efektif adalah berakar umbi daripada kepemimpinan pengetua yang cemerlang dan berkesan.

2.0 PERNYATAAN MASALAH

Masyarakat meletakkan harapan yang tinggi kepada sekolah dalam usaha melahirkan masyarakat berkualiti, iaitu berilmu, bermoral dan berkemahiran tinggi. Untuk merealisasikan semua matlamat tersebut, pengetua disifatkan sebagai individu yang bertanggungjawab memimpin sekolah supaya berfungsi dengan lebih teratur dan berkesan. Namun begitu, isu kelemahan kepemimpinan pengetua dalam memimpin

sekolah bukanlah isu baru dalam kajian kepengetuaan. Dalam konteks ini, para sarjana pendidikan (Fullan 2001; Deal & Peterson 2000; Abdul Shukor 2004) mendedahkan terdapat beberapa kelemahan dalam kepemimpinan pengetua yang boleh mengendalakan pengurusan sekolah untuk berfungsi dengan berkesan. Antara kelemahan utama adalah amalan kepemimpinan pengetua yang sentiasa merujuk kepada model birokratik menyebabkan mereka kabur tentang peranan mereka sebagai pemimpin yang perlu menjana komitmen guru di sekolah. Dalam hal ini juga, Azlin Norhaini Mansor (2006), Daresh (2001) dan Foo Say Fooi (2003) menyuarakan kebimbangan mereka kerana masih terdapat ramai pengetua/guru besar yang mendokong model pengurusan klasik sebagai model terbaik untuk mengurus sekolah. Akibatnya, mereka cenderung kepada kepemimpinan autokratik menerusi peraturan formal, mengabaikan kehendak psikologi guru malah mengutamakan pencapaian akademik dan mengeneipkan peranan sebagai pemimpin yang dapat menjana modal insan yang berkualiti untuk tujuan pembangunan pendidikan.

Secara ideal, penemuan di atas memerlukan penyelidikan dan analisis terperinci tentang amalan kepemimpinan pengetua di sekolah dalam usaha untuk melahirkan pengetua/guru besar yang berwawasan, berwibawa dan sekali gus menjadikan kualiti kepemimpinan sekolah bertaraf dunia. Kajian berterusan dalam bidang kepengetuaan juga diharap dapat memberi jawapan sama ada kepemimpinan sekolah di Malaysia masih merujuk kepada model birokratik yang dianggap menjejaskan proses membuat keputusan dan mencengkam kreativiti guru. Di samping itu, dapatan kajian ini juga nanti lebih berupaya menjawab soalan tentang gaya kepemimpinan utama pengetua di Malaysia.

Semasa memimpin sekolah, pengetua dituntut untuk mengamalkan gaya kepemimpinan yang pelbagai kerana setiap model kepemimpinan didapati mempunyai kelemahannya tersendiri. Antara kelemahan yang nyata ialah tidak semua model mampu digunakan dalam semua konteks dan situasi (Ross, 2006). Oleh itu, pengetua perlu cekap menyesuaikan gaya kepemimpinan mengikut situasi, jenis sekolah dan keperluan ketika melaksanakan kepemimpinan. Pengetua sekolah yang bijak didapati mampu mengamalkan kepemimpinan yang sesuai berdasarkan situasi tanpa berpegang kepada satu stail kepemimpinan sahaja (Dunford *et al.*, 2000). Dalam konteks ini, Bolman *et al.* (1999), Abdul Shukor (2004), Abdul Rafie (2002) berpendapat bahawa amalan kepemimpinan yang pelbagai dan luwes lebih berupaya menjurus kepada keberkesanan kepemimpinan berbanding amalan satu gaya kepemimpinan sahaja. Persoalannya, adakah pengetua sekolah mengamalkan gaya kepemimpinan yang pelbagai ketika mentadbir sekolah atau masih berpegang kepada satu model kepemimpinan sahaja? Jawapan kepada persoalan memerlukan kupasan terperinci tentang gaya kepemimpinan pengetua di Malaysia.

Apabila berbicara tentang pengaruh kepemimpinan pengetua kepada komitmen guru pula, Hutchings *et al.* (2000) mendapati hampir 40 peratus guru di London

adalah tidak komited dan bermotivasi rendah malah menyalahkan kepemimpinan sekolah yang dianggap lemah dan tidak prihatin kepada guru-guru sebagai punca utama masalah komitmen guru. Begitu juga, hasil penemuan oleh *National Foundation of British Educational Research* (2001) turut mendapati bahawa kualiti kepemimpinan pengetua adalah penentu utama kepada penurunan tahap komitmen guru di Britain. Jelaslah, bahawa wujud hubungan antara kepemimpinan pengetua dengan komitmen guru terhadap sekolah. Kejayaan sesebuah sekolah banyak bergantung kepada kualiti kepemimpinan pengetua yang mementingkan modal insan seperti pencapaian yang optimum, produktiviti tinggi, menggalakkan kreativiti dan inovasi, serta membina tenaga kerja yang komited (Oliff, 2006; Ross, 2006).

Hasil kajian tentang aras psikologi guru di Malaysia pula oleh Noran Fauziah dan Ahmad Mahdzan (1993) menunjukkan bahawa semakin ramai guru mengalami impak psikologi yang mampu mengugat profesionalisme keguruan. Ramai guru merasa tidak puas hati terhadap kepemimpinan sekolah, tidak hadir ke sekolah, ponteng kelas, *burn-out* yang dapat mencemarkan profesionalisme keguruan di Malaysia (Zubaidah, 1999). Adakah senario ini berpunca daripada kurangnya komitmen dan kepercayaan guru terhadap kepemimpinan sekolah atau kepemimpinan sekolah yang didapati gagal menawan hati guru? Isu ini perlu dikupas dengan mendalam supaya langkah positif dapat diambil dengan segera dalam menangani masalah ini.

Dalam konteks ini, Majlis Pengetua Kanan Kebangsaan (2005) turut melaporkan bahawa pencapaian akademik pelajar yang rendah serta disiplin sekolah yang merundum berpunca daripada tahap komitmen guru yang rendah. Di samping itu, laporan juga mendedahkan bahawa punca utama guru yang kurang komited dan bermotivasi rendah adalah kurangnya keprihatinan pengetua terhadap kebajikan guru. Kajian oleh Yusuf (1981) yang mengkaji tahap komitmen guru di Malaysia turut mendapati bahawa penurunan tahap komitmen guru amat berkait dengan faktor kepemimpinan sekolah yang tidak peka kepada kebajikan guru. Berdasarkan semua dapatan tersebut, jelaslah bahawa kepemimpinan pengetua adalah tunjang utama yang mempengaruhi komitmen guru terhadap sekolah. Sehubungan dengan itu juga belum ada model terbaik yang dapat dijadikan sandaran kepada kajian kepemimpinan pengetua dan hubungannya dengan komitmen guru terhadap sekolah. Justeru itu, kajian ini cuba meneliti hubungan antara kepemimpinan sekolah dengan komitmen guru terhadap sekolah.

3.0 OBJEKTIF KAJIAN

Fokus utama kajian ini adalah untuk mengenal pasti gaya kepemimpinan utama pengetua sekolah menengah di Negeri Johor berdasarkan model Bolman dan Deal (1991) yang tergolong di dalamnya empat gaya kepemimpinan, iaitu kepemimpinan struktural, politik, sumber manusia dan simbolik. Penelitian yang terperinci turut diberikan terhadap hubungan antara kepemimpinan pengetua

dengan komitmen guru mengikut jenis sekolah. Oleh itu, secara khusus, tujuan kajian ini adalah untuk:

- (1) Menentukan rangka kepemimpinan utama yang diamalkan oleh pengetua sekolah menengah di negeri Johor.
- (2) Mengenal pasti peramal komitmen guru terhadap sekolah berdasarkan gaya kepemimpinan politik, struktural, simbolik dan sumber manusia yang diamalkan oleh pengetua di pelbagai jenis sekolah menengah.

4.0 KERANGKA KONSEPTUAL KAJIAN

Dalam kajian ini, model Bolman dan Deal digunakan dalam menganalisis kepemimpinan pengetua. Secara umum, Bolman dan Deal (1991) membina empat gaya atau rangka kepemimpinan sebagai panduan kepada penganalisan kepemimpinan organisasi, iaitu:

- (i) Kepemimpinan Struktural yang merujuk kepada tingkah laku pemimpin yang mengutamakan produktiviti dan pengurusan yang cekap. Organisasi yang cekap dianggap mempunyai matlamat yang jelas, melaksanakan pengkhususan berdasarkan tugas dan hubungan yang formal.
- (ii) Kepemimpinan Sumber Manusia merujuk kepada tingkah laku pemimpin yang menumpukan perhatian kepada keperluan staf organisasi, iaitu sumber utama dalam mencapai kejayaan organisasi.
- (iii) Kepemimpinan Politik menganggap organisasi sebagai arena untuk menguasai sumber yang terhad. Gejala konflik dalam organisasi dianggap sebagai rutin yang biasa dan kuasa adalah sumber utama pemimpin organisasi.
- (iv) Kepemimpinan Simbolik merujuk kepada situasi apabila pemimpin melihat organisasi sebagai realiti sosial yang mementingkan budaya. Organisasi dianggap beroperasi seperti 'pentas' dan pemimpin serta staf adalah watak utamanya.

Untuk mengukur komitmen guru terhadap sekolah, model Mowday *et al.* (1982) yang diasaskan daripada Teori Komitmen Organisasi turut digunakan. Secara teori, beliau mendefinisikan komitmen sebagai elemen psikologi hasil interaksi pekerja dengan pemimpin melalui proses kepemimpinan. Menurut Mowday *et al.* (1982) lagi, apabila ada hubungan positif antara pekerja dengan gaya kepemimpinan pengetua, kepuasan kerja akan terhasil dan komitmen pekerja terhadap organisasi akan meningkat. Berasaskan kepada andaian di atas, mereka telah mengklasifikasikan modelnya kepada tiga dimensi utama, iaitu (a) kepercayaan dan penerimaan terhadap nilai dan matlamat organisasi; (b) kesanggupan berusaha untuk organisasi, dan (c) keinginan untuk mengekalkan keahlian dalam organisasi. Berdasarkan tipologi di atas, Mowday *et al.* (1982) juga menghasilkan soal selidik, iaitu *Organizational*

Commitment Questionnaire (OCQ) yang mengandungi 15 item untuk mengukur tahap komitmen pekerja terhadap organisasi.

5.0 KAEDAH KAJIAN

Kajian ini secara keseluruhannya melibatkan lima jenis sekolah menengah di negeri Johor, iaitu Sekolah Menengah Kebangsaan (bandar dan luar bandar), Sekolah Menengah Teknik, Sekolah Menengah Kebangsaan Agama, Sekolah Sukan dan Sekolah Berasrama Penuh. Populasi kajian ini pula meliputi semua guru dan pengetua yang berkhidmat di 232 sekolah menengah di negeri Johor. Pada tahun 2004, populasi guru di Negeri Johor adalah 14,058 orang manakala populasi pengetua adalah seramai 232 orang. Guru telah dipilih sebagai responden kajian kerana mereka dianggap golongan yang menerima proses kepemimpinan pengetua. Di samping itu, guru juga adalah golongan yang dapat memberi gambaran yang tepat tentang rutin pengurusan dan gelagat kepemimpinan pengetua di sekolah (McNulty *et al.*, 2005). Berdasarkan justifikasi tersebut, pemilihan saiz sampel ditentukan pada kadar minimum sekurang-kurangnya 10 peratus untuk Sekolah Menengah Kebangsaan (bandar dan luar bandar), Sekolah Menengah Teknik dan Sekolah Berasrama Penuh manakala semua pengetua dan guru di Sekolah Menengah Kebangsaan Agama dan Sekolah Sukan telah dipilih sebagai sampel kajian. Oleh itu, semua guru dan pengetua yang berkhidmat di 35 buah sekolah dipilih sebagai responden kajian menjadikan jumlah keseluruhan sampel kajian ialah seramai 2,269 orang guru dan 35 orang pengetua. Jumlah ini adalah melebihi 10 peratus daripada saiz sampel guru dan pengetua di negeri Johor. Sejumlah 2,269 orang guru diminta memberi maklum balas melalui soal selidik Orientasi Kepemimpinan (Lain) dan *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) untuk menilai kepemimpinan pengetua dan komitmen guru terhadap sekolah. Proses pemilihan sampel sekolah, guru dan pengetua adalah seperti dalam Jadual 1.

Istrumen kajian ini telah diterjemah melalui kaedah terjemahan terbalik serta telah mendapat kebenaran oleh Profesor Terence Deal dari Universiti Of Missouri

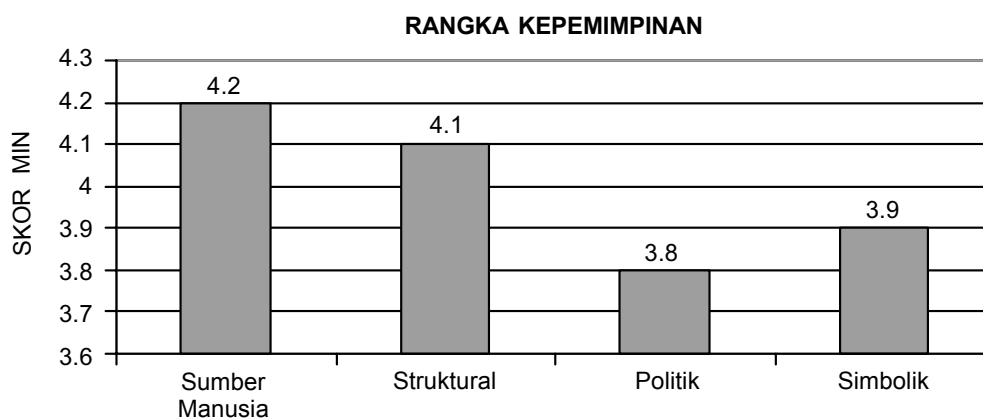
Jadual 1 Taburan sampel guru dan pengetua

Jenis Sekolah	Populasi Sekolah	Populasi Guru	Pemilihan Sekolah	Sampel Guru	Sampel Pengetua
Agama	4 buah	203 orang	4 buah	203 orang	4 orang
Berasrama Penuh	5 buah	276 orang	4 buah	205 orang	4 orang
Teknik	10 buah	823 orang	6 buah	528 orang	6 orang
SMK (Bandar)	101 buah	6102 orang	10 buah	610 orang	10 orang
SMK (Luar Bandar)	112 buah	6654 orang	10 buah	665 orang	10 orang
Sukan	1 buah	58 orang	1 buah	58 orang	1 orang
Jumlah	232 buah	14058 orang	35 buah	2,269 orang	35 orang

untuk menterjemah instrumen kajian ini. Untuk menguji kesesuaian instrumen dalam bidang pendidikan di Malaysia, dua kajian rintis telah dilakukan oleh penyelidik untuk mendapatkan indeks kebolehpercayaan item soal selidik. Hasilnya, nilai indeks kebolehpercayaan nilai alfa yang diperolehi adalah di antara 0.91 hingga 0.97 manakala hasil korelasi antara item dengan jumlah skor turut menunjukkan nilai yang baik, iaitu antara 0.44 hingga 0.85. Penganalisan tentang indeks kebolehpercayaan juga telah dilaksanakan terhadap setiap item dalam soal selidik komitmen Mowday *et al.* (1982) dan nilai alfa yang dilaporkan adalah 0.91. Sehubungan dengan itu koefisien korelasi antara item dalam soal selidik OCQ juga didapati mempunyai nilai yang konsisten, iaitu nilai korelasi antara 0.68 hingga 0.85 iaitu nilai yang melebihi nilai 0.30.

6.0 HASIL KAJIAN

Fokus soalan pertama kajian menyentuh tentang kepemimpinan utama pengetua sekolah menengah di negeri Johor ketika mentadbir sekolah. Dapatan kajian dibentangkan melalui Rajah 1.



RAJAH 1 Rangka Kepemimpinan Utama Pengetua di Johor.

Analisis skor min menunjukkan bahawa kepemimpinan utama yang telah digunakan oleh pengetua di lima jenis sekolah menengah di negeri Johor ialah kepemimpinan sumber manusia (skor min –4.2). Rangka kepemimpinan yang kedua tertinggi ialah kepemimpinan struktural (skor min –4.1) dan rangka kepemimpinan yang ketiga tertinggi (skor min –3.9) ialah kepemimpinan simbolik. Rangka kepemimpinan yang terendah ialah kepemimpinan politik (skor min –3.8).

Soalan kajian kedua pula meneliti sejauhmana kepemimpinan pengetua memberi kesan atau menjadi peramal terhadap komitmen guru mengikut jenis sekolah. Bagi menjawab soalan kajian ini, analisis regresi berganda digunakan dalam menganalisis

peramal yang terdiri daripada gaya kepemimpinan struktural, simbolik, politik dan sumber manusia ke atas komitmen guru terhadap sekolah. Dapatan kajian dibentangkan melalui Jadual 2 – 7 yang diklasifikasikan mengikut lima jenis sekolah yang dikaji.

Jadual 2 Regresi peramal terhadap komitmen guru Sekolah Menengah Teknik

Gaya Kepemimpinan	B	Beta (β)	Nilai T	Sig
Sumber Manusia	0.582	0.483	10.892	0.00*
Struktural	0.593	0.480	10.805	0.00*
Politik	0.601	0.471	10.524	0.00*
Simbolik	0.642	0.452	10.000	0.00*
Konstan	0.976		22.151	0.00

*Nilai Signifikan pada $\alpha = .05$

Jadual 3 Regresi peramal terhadap komitmen guru SMK Agama

Gaya Kepemimpinan	B	Beta (β)	Nilai T	Sig
Simbolik	0.573	0.652	10.129	0.00*
Sumber Manusia	0.598	0.623	9.392	0.00*
Struktural	0.599	0.622	9.369	0.00*
Politik	0.623	0.496	6.736	0.00*
Konstan	0.711		21.874	0.00

*Nilai Signifikan pada $\alpha = .05$

Jadual 4 Regresi peramal terhadap komitmen guru Sekolah Berasrama Penuh

Gaya Kepemimpinan	B	Beta (β)	Nilai T	Sig
Struktural	0.397	0.788	5.833	0.00*
Sumber Manusia	0.601	0.583	4.320	0.00*
Simbolik	0.623	0.328	3.564	0.02*
Politik	1.432	0.095	1.542	0.12
Konstan	3.854		10.085	0.00

*Nilai Signifikan pada $\alpha = .05$

Jadual 5 Regresi peramal terhadap komitmen guru SMK (Bandar)

Gaya Kepemimpinan	B	Beta (β)	Nilai T	Sig
Sumber Manusia	0.328	0.490	12.072	0.01*
Struktural	0.292	0.487	12.000	0.01*
Politik	0.291	0.486	11.961	0.02*
Simbolik	0.277	0.467	11.346	0.03*
Konstan	1.502		34.534	0.00

*Nilai Signifikan pada $\alpha = .05$

Jadual 6 Regresi peramal terhadap komitmen guru SMK (Luar Bandar)

Gaya Kepemimpinan	B	Beta (β)	Nilai T	Sig
Sumber Manusia	0.385	0.486	11.870	0.00*
Struktural	0.304	0.470	11.369	0.00*
Politik	0.318	0.445	10.586	0.00*
Simbolik	0.418	0.392	9.089	0.00*
Konstan	2.276		24.487	0.00

*Nilai Signifikan pada $\alpha = .05$

Jadual 7 Regresi peramal terhadap komitmen guru Sekolah Sukan

Gaya Kepemimpinan	B	Beta (β)	Nilai T	Sig
Sumber Manusia	7.421	-0.378	1.756	0.22
Politik	0.987	-0.332	0.003	0.99
Struktural	5.341	0.149	-1.182	0.68
Simbolik Konstan	3.258	0.055	1.161	0.80
Konstan	168.972		7.796	0.00

*Nilai Signifikan pada $\alpha = .05$

7.0 PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

Perkembangan sistem pendidikan kebangsaan yang pesat telah menjadikan proses pengurusan dan pentadbiran sekolah semakin kompleks. Sebagai pentadbir di sekolah, pengetua dituntut supaya tidak hanya menumpukan kepada tugas pentadbiran sahaja tetapi perlu meliputi aspek pembangunan guru selaras dengan hasrat Kementerian Pelajaran Malaysia. Dalam merealisasikan harapan ini, pengetua dituntut mengamalkan gaya kepemimpinan yang pelbagai mengikut situasi, iaitu sekolah dan guru. Kajian ini dilakukan untuk menganalisis kepemimpinan pengetua dan perkaitannya dengan komitmen guru terhadap sekolah.

Secara keseluruhan guru dan pengetua yang berkhidmat di negeri Johor bersetuju bahawa pengetua sekolah menengah telah mengamalkan empat gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Bolman dan Deal (1991). Gaya kepemimpinan yang dimaksudkan adalah kepemimpinan sumber manusia, kepemimpinan simbolik, kepemimpinan politik dan kepemimpinan struktural. Oleh kerana itu dapatlah dikatakan bahawa pengetua di Johor telah mengamalkan gelagat kepemimpinan yang pelbagai ketika memimpin sekolah. Gelagat mempelbagaikan cara mentadbir telah membuktikan bahawa pengetua di negeri Johor sebenarnya berupaya menyesuaikan gaya kepemimpinannya mengikut situasi, keperluan, mahupun tuntutan semasa bidang pendidikan.

Ketika memimpin sekolah, kepemimpinan pengetua dapat dikelompokkan kepada dua kategori utama, iaitu kepemimpinan yang lazim digunakan dan kepemimpinan

yang jarang dilakukan oleh pengetua. Dalam melaksanakan kepemimpinan yang lazim diamalkan, pengetua lebih cenderung mengamalkan kepemimpinan sumber manusia dan kepemimpinan struktural. Pengetua akan mengamalkan kepemimpinan sumber manusia apabila beliau mahu membina iklim sekolah yang kondusif dan ceria untuk tujuan pembelajaran dan pengajaran. Melalui gelagat kepemimpinan sumber manusia juga, pengetua didapati begitu perihatin dan peka terhadap masalah yang dihadapi oleh guru-guru. Tujuan utama pengetua berbuat demikian adalah untuk menghasilkan guru yang komited kepada sekolah dan tanggungjawab yang diberikan. Sebagai seorang pengurus sekolah, pengetua juga dituntut supaya mengutamakan tugas profesional, iaitu berkaitan kurikulum dan kokurikulum serta bukan profesional, iaitu berkaitan hal-hal pentadbiran. Dalam melaksanakan tugas profesional dan bukan profesional, kepemimpinan struktural telah diamalkan oleh pengetua untuk memastikan guru-guru dan staf sokongan menunaikan setiap tugas yang diberikan. Di samping itu, kepemimpinan struktural juga digunakan apabila pengetua menguatkuasakan peraturan sekolah supaya dipatuhi oleh semua guru dan pelajar. Sebagai pemimpin pengajaran di sekolah, pengetua adalah perancang segala program akademik yang bertujuan untuk memperbaiki kualiti pencapaian sekolah dalam setiap peperiksaan kebangsaan.

Berdasarkan amalan kepemimpinan yang jarang dilakukan pula, pengetua didapati tidak lazim mengamalkan kepemimpinan politik dan simbolik ketika menjalankan tanggungjawab sebagai pentadbir di sekolah. Apabila berperanan sebagai pemimpin simbolik, pengetua adalah sumber inspirasi dan model yang baik kepada para guru dan pelajar. Pengetua sentiasa mengingatkan, menterjemahkan misi sekolah dan matlamat pendidikan kebangsaan supaya dihayati dan diterapkan ke dalam jati diri guru-guru dan pelajar. Pengetua juga menyampaikan misi dan matlamat tersebut melalui upacara-upacara sekolah contohnya, ketika perhimpunan pagi Isnin, majlis menyampaikan hadiah dan program membudayakan Al-Quran. Dalam merealisasikan misi dan matlamat tersebut, pengetua cuba menerapkan matlamat dan misi ke dalam budaya sekolah supaya menjadi sebahagian daripada matlamat diri guru dan pelajar. Kepemimpinan politik pula tidak berperanan besar dalam kepemimpinan pengetua di Johor kerana pengetua hanya kelihatan proaktif dalam membina rangkaian atau hubungan antara pihak sekolah dengan organisasi, masyarakat setempat seperti ibu bapa dan ahli politik.

Pengetua selaku pemimpin bukan sahaja berperanan sebagai penggerak kepada kejayaan sesebuah sekolah malah adalah penjana dalam usaha meningkatkan tahap komitmen guru terhadap sekolah. Gaya kepemimpinan yang diamalkan oleh pengetua ketika mentadbir turut memberi kesan langsung kepada tahap komitmen guru-guru di sekolah. Secara ideal, guru yang berkomitmen tinggi dikatakan sentiasa mengambil berat tentang kejayaan sekolah, menerima sekolah sebagai tempat terbaik untuk berkhidmat dan sanggup berusaha bersungguh-sungguh ke arah membentuk sekolah yang berkesan.

Guru-guru secara keseluruhannya berpuas hati bahawa gaya kepemimpinan yang diamalkan oleh pengetua mempunyai perkaitan dan meninggalkan kesan yang positif kepada tahap komitmen mereka terhadap sekolah. Ini bermakna, gaya kepemimpinan yang diamalkan oleh pengetua secara tidak langsung menyebabkan tahap komitmen guru terhadap sekolah di negeri Johor semakin meningkat. Kebolehan pengetua dalam mengamalkan gaya kepemimpinan yang pelbagai merupakan penyumbang kepada iklim sekolah yang berkesan dan peningkatan komitmen guru terhadap sekolah.

Hasil kajian ini juga menunjukkan bahawa gaya kepemimpinan sumber manusia menjadi gaya kepemimpinan yang boleh meningkatkan komitmen guru terhadap sekolah di Sekolah Menengah Kebangsaan di bandar dan di luar bandar serta Sekolah Menengah Teknik. Gaya kepemimpinan struktural pula adalah penentu utama terhadap komitmen guru-guru Sekolah Berasrama Penuh manakala gaya kepemimpinan simbolik di Sekolah Menengah Kebangsaan Agama. Secara umum, dapatan kajian menjelaskan bahawa jenis dan iklim sekolah yang dibina oleh pengetua didapati berupaya mempengaruhi komitmen guru serta mampu mendorong guru untuk terus kekal dalam profesion.

Sejajar dengan itu guru-guru di tiga jenis sekolah, iaitu Sekolah Menengah Kebangsaan di bandar dan di luar bandar dan Sekolah Menengah Teknik rata-rata mengakui bahawa kepemimpinan sumber manusia berjaya meningkatkan komitmen mereka terhadap sekolah. Ia bermakna, gaya kepemimpinan yang menitikberatkan nilai kemanusiaan dan hubungan diplomatik seperti sentiasa mengiktiraf tugas guru, bertindak secara mesra dengan guru serta sentiasa memberi sokongan kepada guru dianggap gelagat kepemimpinan yang dapat merangsang rasa sayang guru terhadap sekolah. Jika begitu pandangan dan penilaian guru terhadap kepemimpinan pengetua, maka bolehlah dikatakan pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan di bandar dan di luar bandar dan Sekolah Menengah Teknik telah mengamalkan gaya kepemimpinan yang disukai oleh guru serta dianggap benih untuk menyemai komitmen guru yang lebih tinggi terhadap sekolah.

Sungguhpun demikian, maklum balas yang berbeza diperolehi daripada guru-guru Sekolah Berasrama Penuh. Majoriti menyatakan bahawa peramal utama untuk meningkatkan komitmen mereka adalah gaya kepemimpinan struktural. Maklum balas ini memberi gambaran bahawa guru-guru di Sekolah Berasrama Penuh mempunyai tahap komitmen yang tinggi jika pengetua menggunakan gaya memimpin yang memberi keutamaan kepada pengurusan yang berkualiti dan kecemerlangan akademik. Gambaran ini berlaku mungkin disebabkan oleh budaya Sekolah Berasrama Penuh yang sentiasa menitikberatkan kecemerlangan akademik dalam kalangan pelajar. Dapatan ini memberi penjelasan bahawa kepemimpinan yang mengutamakan pengurusan yang berkualiti amat penting kepada sekolah yang menitikberatkan kecemerlangan akademik dalam kalangan para pelajarnya.

Dalam konteks kepemimpinan pengetua di Sekolah Menengah Kebangsaan Agama pula, gaya kepemimpinan simbolik dinilai oleh guru sebagai kepemimpinan

yang dijangka dapat merealisasikan matlamat sekolah. Berdasarkan kepemimpinan simbolik, komitmen guru diterjemahkan melalui pemupukan budaya sekolah yang murni dan berkarisma peribadi yang berketrampilan dirujuk sebagai faktor utama yang menjadi inspirasi untuk meninggikan komitmen guru-guru di Sekolah Menengah Kebangsaan Agama. Di Sekolah Menengah Kebangsaan Agama, pengetua dianggap pemimpin yang dapat menyemai nilai murni, perkongsian identiti dan etos kecemerlangan dalam kalangan guru-guru malah kepemimpinan simbolik dianggap mampu memberi motivasi kepada pengikut dan berperanan sebagai penyumbang kepada komitmen, rasa sepunya dan produktiviti guru.

Bagi guru-guru Sekolah Sukan pula, mereka menyatakan bahawa komitmen mereka terhadap sekolah tidak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan pengetua tetapi disebabkan oleh faktor lain seperti kejayaan pelajar dalam pertandingan sukan. Dapatan ini bermakna bahawa gaya kepemimpinan pengetua tidak mempengaruhi secara signifikan terhadap komitmen guru Sekolah Sukan sebaliknya pengetua hanya berperanan sebagai *role model* kepada guru dan tidak menyumbang kepada peningkatan komitmen guru terhadap sekolah.

8.0 RUMUSAN

Kajian secara keseluruhannya telah berjaya mengenal pasti gaya kepemimpinan utama pengetua di negeri Johor, iaitu kepemimpinan sumber manusia. Namun begitu gaya kepemimpinan pengetua didapati telah diamalkan secara berbeza-bebeza mengikut lima jenis sekolah, iaitu Sekolah Menengah Kebangsaan (bandar dan luar bandar), Sekolah Menengah Teknik, Sekolah Berasrama Penuh, Sekolah Sukan dan Sekolah Menengah Kebangsaan Agama. Dalam menganalisis perkaitan antara kepemimpinan pengetua dengan komitmen guru, pola yang tidak seragam berdasarkan jenis sekolah kelihatan amat jelas. Ini bermakna, pengetua perlu mempunyai inisiatif mengenal budaya sekolah, watak guru dan prasarana sekolah sebelum mengamalkan gaya kepemimpinan yang serasi dengan jenis sekolah yang ditadbir. Oleh itu, dapat dirumuskan di sini bahawa pengetua di negeri Johor telah memimpin sekolah berdasarkan gaya kepemimpinan yang serasi dengan jenis sekolah yang ditadbir.

RUJUKAN

- Abas Awang & Balasundran A. Ramah. 2002. Peranan Pengetua & Guru Besar dalam Menentukan Kecemerlangan Akademik Pelajar. *Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan Ke 11*. Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia. 16 – 19 Disember.
- Abdul Rafie Mahat. 2002. Ucapan Utama Seminar Nasional Pengurusan & Kepimpinan Pendidikan Ke 11. *Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan Ke 11*. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.
- Abdul Shukor Abdullah. 2004. Ucapan utama Seminar Nasional Pengurusan & Kepemimpinan Pendidikan Ke 12. *Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan Ke 12*. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.

- Azlin Norhaini Mansor. 2006. *Amalan Pengurusan Pengetua: Satu Kajian Kes*. Tesis Ijazah Doktor Falsafah. Universiti Kebangsaan Malaysia. Tidak diterbitkan.
- Azlinzuraini Ahmad, Khatijah Omar dan Marhana Mohamad Anuar. 2005. A Comparative Study on Demographic and Job Satisfaction of Fast Food Workers between East Coast and Three Selected Cities of Peninsular Malaysia. *Prosiding seminar 2nd Asia Pacific Business Conference*. Anjuran Fakulti Pengurusan Perniagaan, Universiti Teknologi Mara.
- Bolman, L. dan T. Deal. 1991. Leadership and Management Effectiveness: Multi-frame, Multi-sector Analysis, *Human Resource Management*. 30(4): 509-534.
- Bolman, L., H. Bloch dan E. Granell. 1999. Versatile Leadership: A Comparative Analysis of Reframing in Venezuelan Managers. Kertas Kerja yang dibentangkan di Persidangan World Wide Bilingual di Universiti Madrid, Sepanyol . (mkst 1- 20 atas talian) www.bloch.ukmc.edu/classes/bolman.
- Daresh, J. 2001. *Beginning the Principalsip: A Practical Guide for New School Leaders*. 2nd Edition. Thousand Oaks, California: Corwin Press.
- Deal, T. dan K. Peterson. 2000. *The Leadership Paradox: Balancing Logic and Artistry in Schools*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Drake, T. dan W. Row. 1999. *The Principalsip*. 4th Edition. Columbus, Ohio: Merrill.
- Dunford, J., R. Fawcett dan D. Bennett. 2000. *School Leadership*. London: Kogan Page.
- Foo Say Fooki. 2003. Pengurusan dan Keberkesanan Sekolah. Dalam Zaidatol Akmaliah Lope Pihie & Foo Say Fooki (pytg), *Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan: Satu Langkah ke Hadapan*. Serdang: Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Fullan, M. 2003. *The Moral Imperative of School Leadership*. Thousand Oaks: Corwin.
- Hutchings, M., I. Mentor, A. Ross dan D. Thomson. 2000. *Teachers Supply and Retention in London*. London: School of Education, University of North London.
- Majlis Pengetua Kanan Kebangsaan. 2005. *Panduan Pengurusan Sekolah ke Arah Pendidikan Cemerlang*. Selangor: Majlis Pengetua Kanan Kebangsaan.
- McNulty, B., T. Waters dan R. Marzano. 2005. *School Leadership that Works: from Research to Results*. Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Mowday, R., R. Steers dan L. Porter. 1982. Employee-organization Linkages. Dalam P. Warr (pytg), *Organizational and Occupational Psychology*. New York: Academic Press.
- National Foundation of British Educational Research. 2001. *The Quality of Teachers' Working Lives*. Slough: British National Foundation of Educational Research.
- Noran Fauziah Yaakob dan Ahmad Mahzan. 1993. *Guru dan Perguruan: Edisi Ke 2*. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa & Pustaka.
- Ross, D. 2006. *Leadership Styles of Secondary School Principals as Perceived by Secondary School Teachers*. Disertasi EdD. Florida Atlantic University. Tidak diterbitkan.
- Oloff, R. 2006. *Framing Leadership and Belonging: An Analysis of Frames Utilization by Middle School Principals and the Relationship to Students' and Teachers' Sense of Belonging to School*. Disertasi PhD. Temple University. Tidak diterbitkan.
- Ubben, G. dan L. Hughes. 1997. *The Principal: Creative Leadership for Effective Schools*. Boston: Allyn & Bacon.
- Yukl, G. 2006. *Leadership in Organization 6th Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Yusoff Haji Haniffah. 1981. *Organizational Commitment: Teaches Attitudes in the Context of Peninsular Malaysia*. Disertasi PhD. Stanford University. Tidak diterbitkan.
- Zubaidah Aman. 1999. *Burnout di Kalangan Guru: Perkaitannya dengan Faktor Latar Belakang, Tekanan Kerja, Konflik Peranan, Kekaburan Peranan dan Sokongan Sosial*. Tesis Ijazah Doktor Falsafah. Universiti Kebangsaan Malaysia. Tidak diterbitkan.