

# Corak Kepimpinan Pentadbir di Sekolah: Analisis Kajian-kajian Lepas

## [Leadership Patterns of Administrators in Schools: An Analysis of Literature Reviews]

**BITARA**

Volume 5, Issue 3, 2022: 106-121  
© The Author(s) 2022  
e-ISSN: 2600-9080  
<http://www.bitarajournal.com>  
Received: 29 Jun 2022  
Accepted: 11 September 2022  
Published: 30 September 2022

Wan Marfazila Wan Mahmud<sup>1</sup> & Habibah Ab Jalil<sup>2</sup>

1 Fakulti Pengajian Kontemporari Islam, Universiti Sultan Zainal Abidin, 21300 Kuala Nerus, Terengganu, MALAYSIA.

E-mail: wmarfazilawmahmud@unisza.edu.my

2 Fakulti Pengajian Pendidikan, Universiti Putra Malaysia (UPM), Jalan Universiti 1, 43400 Serdang, Selangor, MALAYSIA.

E-mail: habibahjalil@upm.edu.my

\* Corresponding Author: wmarfazilawmahmud@unisza.edu.my

### Abstrak

Kajian ini dilakukan untuk melihat corak kepimpinan pentadbir yang paling dominan digunakan oleh pentadbir di sekolah. Pentadbir sekolah merupakan seorang yang sangat penting dalam semua perkara. Salah satu perkara yang memainkan peranan penting dalam pentadbiran pentadbir ialah corak kepimpinan yang diamalkan di sekolah. Kajian ini ingin melihat corak kepimpinan pentadbir sekolah yang paling dominan digunakan di sekolah dalam menguruskan sekolah mereka berdasarkan dapatan kajian-kajian lepas yang telah dilakukan dan juga ingin melihat sejauh mana corak kepimpinan yang digunakan tersebut meningkatkan pengurusan serta pencapaian sekolah. Kajian ini ditulis untuk mengkaji pendekatan terkini corak kepimpinan dalam pengurusan sekolah. Ia juga akan menyentuh dapatan kajian yang diperolehi daripada penyelidik-penyelidik lepas tentang tajuk yang berkaitan dengan kertas kerja ini. Selain itu, tujuan kajian ini dilakukan adalah untuk menjadi panduan kepada pihak pentadbir sekolah dalam melihat corak kepimpinan yang sesuai digunakan di sekolah berdasarkan keadaan sekolah mereka.

**Kata kunci:** Kepimpinan, Pentadbir Sekolah, Kajian Lepas.

### Abstract

This paper is done to observe the most dominant leadership patterns which are being practised by administrators in school. The administrator is a very important person in all matters. One of the matters that play an important role in the administration is the leadership pattern practised in school. This study is to take a look at the most dominant leadership patterns used by school administrators in the management of their schools based on the results of previous studies that were conducted and also to observe the extent of the leadership pattern used to improve management and achievement in school. This research paper is based on previous journal articles and thesis studies. This paper is written to study the current approaches in leadership patterns used in school management. It will also cover the results of study taken from a few researchers on topics related to this paper. Besides that, the purpose of this article is also to act as a guide for the school administrators in observing the suitable leadership patterns to be used in schools based on the condition of their schools.

**Keywords:** Leadership, School Administrator, literature review

**Cite This Article:**

Wan Marfazila Wan Mahmud & Habibah Ab Jalil. (2022). Corak Kepimpinan Pentadbir di Sekolah: Analisis Kajian-kajian Lepas [Leadership Patterns of Administrators in Schools: An Analysis of Literature Reviews]. *BITARA International Journal of Civilizational Studies and Human Sciences* 5(3): 106-121.

## Pengenalan

Semua peringkat dalam bidang pendidikan di Malaysia berkongsi satu tanggungjawab yang besar dalam melahirkan warganegara yang berpengetahuan. Sistem pendidikan di Malaysia memerlukan satu sistem yang berkualiti supaya dapat merealisasikan misi dan visi yang terdapat dalam Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) untuk meningkatkan potensi setiap individu dalam mencapai kecemerlangan Negara (Program Transformasi Kerajaan Pelan Hala Tuju, 2011). Berdasarkan misi yang disandarkan oleh KPM ini, ianya memerlukan komitmen dan usaha yang berterusan daripada kepimpinan sekolah terutama pentadbir yang menjadi tonggak utama membentuk dan meningkatkan kemenjadian murid dalam akademik, kokurikulum dan sahsiah di peringkat sekolah (Yahya, 2008). Berdasarkan kenyataan oleh Menteri Pelajaran Malaysia, Tan Sri Dato' Hj. Muhyiddin Hj. Mohd Yassin dalam petikannya iaitu "kecemerlangan kepimpinan profesional merupakan faktor kedua yang mampu meningkatkan keberhasilan pembelajaran murid". Kenyataan ini telah menunjukkan bahawa faktor kepimpinan adalah penting dalam sesebuah organisasi sekolah.

Kajian-kajian yang telah dilakukan dalam bidang kepimpinan pendidikan telah menunjukkan bukti teoretikal tentang kecemerlangan kepimpinan pentadbir dalam memperkasakan warga sekolah secara berkesan dan efektif. Hal ini disokong oleh kajian yang dilakukan Abdul Ghani, Abd. Rahman dan Tang (2008), yang mendapati kepimpinan pengetua sebagai salah satu faktor yang penting dalam menentukan kecemerlangan sesebuah sekolah. Menurutnya lagi, kepimpinan adalah satu perkara penting dalam kehidupan bermasyarakat dan berorganisasi. Kenyataan dalam kajian yang dilakukan oleh Hassan dan Ab. Majid (2011) iaitu memandangkan betapa pentingnya guru besar dalam mencorak dan menentukan hala tuju serta kejayaan sesebuah sekolah, maka ramai penulis melabelkan guru besar sebagai "orang yang menentukan jatuh bangunnya sesebuah sekolah" dan "orang yang menentukan suasana dan hala tuju sekolah" telah menguatkan lagi bahawa kepimpinan pentadbir adalah faktor yang mempengaruhi kecemerlangan sekolah. Kajian yang dilakukan oleh Hassan dan Che Husin (2007), juga menyokong pendapat di atas iaitu Guru Besar sebagai pemimpin utama di sekolah adalah bertanggungjawab sepenuhnya dalam menentukan cemerlang atau tidaknya sesebuah sekolah. Berdasarkan keterangan-keterangan di atas didapati corak kepimpinan yang sesuai haruslah diberi penekanan yang penting kepada golongan pentadbir supaya dapat membangunkan organisasi sekolah secara berkesan.

## Pernyataan Masalah

Di sekolah, pentadbir merupakan ketua dalam semua segi, baik yang melibatkan pengajaran, kokurikulum dan disiplin sekolah. Menurut (Linda et.al, 2007) mengatakan bahawa pengetua

memainkan peranan yang penting dalam menentukan hala tuju sekolah yang berjaya dan seterusnya dalam usaha penambahbaikan sekolah serta melestarikannya.

Berdasarkan Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM-Sekolah) yang telah ditetapkan, didapati aspek kepimpinan merupakan salah satu perkara yang penting dalam kejayaan sesebuah organisasi sekolah. Kenyataan ini bersesuaian dengan pendapat Ishak (2006), bahawa kejayaan pentadbir dalam menentukan keberkesanan sesebuah sekolah seringkali berkait dengan kepimpinan yang diamalkannya. Ini juga bersesuaian dengan objektif Kementerian iaitu memastikan setiap sekolah mempunyai pengetua berprestasi tinggi yang berkeupayaan meningkatkan kemajuan sekolah tanpa mengira status *quo* sekolah berkenaan (Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia, 2013).

Berdasarkan peranan pentadbir sekolah yang telah menjadi semakin kompleks dan mempunyai skop bidang yang amat luas di mana terpaksa berhubung dengan pelbagai sifat manusia yang sukar dipelajari, dicabar oleh perubahan tanggungjawab, harapan, serta hala tuju pendidikan dalam sesebuah negara maka corak kepimpinan yang berkesan haruslah menjadi keutamaan dan diberi penekanan (Forsyth, 2000). Kajian-kajian yang telah dilakukan oleh Mohd Nor (1997), Mohd Nor dan Jazmi (2006) dan Ahmad (2008), telah membuktikan bahawa gaya kepimpinan penting dalam mewujudkan sekolah yang berkesan dan cemerlang. Perkara ini berlaku apabila pentadbir sekolah sering melakukan perubahan untuk meningkatkan kecemerlangan pelajar dalam semua sudut di sekolah (Linda et.al, 2007).

Berdasarkan kenyataan-kenyataan di atas, ianya menunjukkan bahawa persoalan kepimpinan merupakan perkara yang besar dalam menentukan kejayaan dan kecemerlangan sesebuah sekolah. Oleh itu, setiap pentadbir perlulah mempunyai kebolehan untuk menginterpretasi perubahan dan menggunakan gaya kepimpinan tertentu dalam memotivasikan guru serta kakitangan ke arah perubahan tersebut (Norhannan dan Jamaliah, 2006).

## Objektif Kajian

Kajian ini adalah bertujuan untuk:

- a. Melihat corak kepimpinan pentadbir di sekolah
- b. Corak kepimpinan pentadbir sekolah yang paling dominan digunakan di sekolah
- c. Melihat sejauh mana corak kepimpinan tersebut mempengaruhi kecemerlangan sekolah.

## Konsep Corak Kepimpinan

Menurut Sarvinder dan Ahmad (2008), corak kepimpinan ialah cara perlakuan yang konsisten, yang ditonjolkan oleh seseorang pemimpin ketika mempengaruhi aktiviti-aktiviti orang bawahannya. Setiap keadaan memerlukan corak atau kepimpinan yang tertentu kerana gelagat yang bersesuaian untuk sesuatu keadaan, mungkin tidak sesuai untuk keadaan yang lain. Jadi kepimpinan adalah fungsi terkhusus, bukan bersifat umum.

Kepimpinan adalah satu perkara penting dalam kehidupan bermasyarakat dalam berorganisasi. Dalam usaha untuk mengejar dan mencapai kecemerlangan pendidikan, kepimpinan pentadbir sering dilihat sebagai fokus utama. Sarvinder dan Ahmad (2008), menerangkan bahawa stail kepimpinan yang berkesan bergantung kepada situasi. Apabila

situasi berubah, keperluan kepemimpinan juga berubah. Pemimpin merupakan individu penting dalam membantu kejayaan organisasi. Kejayaan sesebuah negara, organisasi dan kumpulan sering dikaitkan dengan kepemimpinan yang efektif dan dihormati dengan penampilan keperibadian serta daya pengaruh yang tinggi yang sering dikaitkan dengan pemimpin agung seperti Mahatma Ghandi, Abraham Lincoln dan Dr. Mahathir Mohamad.

Menurut Dieter (2003), mendefinisikan kepemimpinan pentadbiran sebagai pola-pola tingkah laku sebagai seorang pemimpin. Menurutnya lagi, tingkah laku sedemikian adalah bertujuan untuk mempengaruhi atau mengarah individu atau kumpulan bagi mencapai tugas dan objektif yang telah ditetapkan terlebih dahulu untuk organisasi. Dalam konteks organisasi sekolah, kedudukan pentadbir diiktiraf, iaitu dia secara rasminya bertanggungjawab dalam pentadbiran sekolahnya itu. Kepimpinan pentadbiran dianggap sebagai kebolehan seseorang pengetua itu menjaga sekolahnya agar dapat berjalan dengan licin dan dalam masa yang sama cuba mengekalkan penyesuaian sekolahnya dalam persekitaran masyarakat di sekelilingnya (Linda et.al, 2007). Kepimpinan pentadbir lebih cenderung membuat dan melaksanakan peraturan serta mengharapkan staf bawah jagaannya mematuhi peraturan tersebut. Ini adalah bertujuan mengekalkan pencapaian-pencapaian matlamat sekolah, melalui disiplin yang baik. Sememangnya disiplin sekolah adalah sebagai salah satu pengukur untuk mencapai matlamat sekolah. Sungguhpun demikian, sesetengah pengkaji dan penulis menjeniskan pengetua yang berperanan sebagai pentadbir dikatakan sebagai sumber rujukan utama di sekolah (Jackie, 2008). Menurutnya lagi, pemimpin pentadbiran lazimnya menggunakan kuasa dengan mengambil tindakan untuk mengarah semua staf dan menggunakan segala sumber yang terdapat di sekolah itu untuk mencapai wawasan dan matlamat sekolah. Dalam kajian yang dijalankan oleh (Kenneth, Karen, Stephen dan Kyla, 2004), mereka mendapati pengetua yang dikatakan sebagai sumber rujukan utama di sekolah memainkan peranan penting dalam pencapaian prestasi akademik pelajar, khususnya pelajar yang rendah pencapaiannya.

Menurut Dieter (2003), bidang tugas pemimpin di sekolah ialah mampu berfungsi sebagai pendidik, mampu melaksanakan analisis untuk mengumpulkan, mencatat dan menghuraikan sesuatu tugas, mampu mengembangkan sukatan mata pelajaran dan program-program pengajaran, mempelbagaikan teknik mengajar dan menjadi contoh kepada guru-guru, mampu merencanakan dan melaksanakan penyelidikan dalam pendidikan dan berkemampuan dalam menggunakan penemuan-penemuan hasil kajian pendidikan, mampu dalam mengimplementasi pembelajaran dan pengajaran, alat kelengkapan dalam bahan pengajaran, peka dalam kejadian di luar sekolah yang berhubungan dengan pendidikan dan mampu menjadi pemimpin yang berkesan. Kenyataan di atas ini juga selaras dengan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013) yang dilaksanakan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia, di mana Gelombang 1 menumpukan kepada peningkatan standard, penambahbaikan sistem sokongan, dan penyediaan asas pembangunan bagi mewujudkan sekumpulan besar pemimpin sekolah yang kompeten di Malaysia, Gelombang 2 memperkenalkan laluan kerjaya dan skim kemajuan yang baharu, dan menyokong peralihan ke arah pelaksanaan model kepemimpinan distributif melibatkan guru penolong kanan, ketua bidang dan ketua panitia. Gelombang 3 memberikan lebih pengupayaan kepada semua pemimpin sekolah selaras dengan perubahan ke arah pengurusan berasaskan sekolah.

Kesimpulan berdasarkan penerangan di atas dapat disimpulkan mengenai corak kepemimpinan ialah tingkah laku setiap pemimpin dalam mentadbir sesebuah organisasi di mana

setiap organisasi mempunyai kelainan tingkah laku pemimpinnya. Corak kepemimpinan yang dimaksudkan dalam kajian ini ialah yang berkaitan dengan cara dan kelakuan pentadbir dalam memimpin kakitangan sekolah iaitu guru-guru dan pelajar sekolah. Ianya dilihat daripada aspek kepemimpinan pentadbir dalam pembangunan di sekolah.

## Kajian-Kajian Lepas

Menurut kajian yang dilakukan oleh Razali (2006), untuk mengenal pasti gaya kepemimpinan pengetua, kesediaan dan kepuasan kerja guru-guru mata pelajaran kanan di sekolah-sekolah menengah di negeri Pahang. Kajian ini menunjukkan pengetua sekolah menengah dalam negeri Pahang mengamalkan gaya kepemimpinan "*Selling*", iaitu pengetua masih memberi arahan tetapi pada masa yang sama membenarkan pertanyaan dan memberikan penjelasan. Kajian ini mencadangkan pemimpin sekolah diberi latihan mengenai gaya kepemimpinan supaya mereka dapat pengetahuan mengenai aspek-aspek pengurusan dan kepemimpinan agar mereka dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan mengikut situasi yang terdapat dalam organisasi yang diuruskan itu. Dengan ini mereka boleh menjalankan tugas mereka dengan lebih berkesan dan akan membawa sekolah ke arah kecemerlangan. Berdasarkan kajian yang telah dilakukan di atas, di dapati pengetua masih lagi tidak dapat mengaplikasikan gaya kepemimpinan berkesan yang harus di praktikkan di sekolah mengikut keadaan sesebuah sekolah tersebut.

Berdasarkan kajian yang dilakukan oleh Yeo (2006), untuk melihat amalan kepemimpinan transformasional pengetua cemerlang di Malaysia. Kajian ini dilakukan bagi mengenal pasti sama ada pengetua cemerlang sekolah menengah di Malaysia merupakan pemimpin Transformasional dan untuk meninjau sejauh mana kepemimpinan transformasional dipraktikkan di sekolah oleh pengetua cemerlang. Seramai 9 orang pengetua cemerlang dipilih untuk ditemu bual berdasarkan kaedah "*snowballing*" dan ketepuan maklumat. Satu model kepemimpinan transformasional telah dibentuk berdasarkan penemuan kajian. Penemuan kajian menunjukkan pengetua cemerlang sekolah menengah di Malaysia merupakan pemimpin transformasional. Amalan kepemimpinan transformasional yang ditemui dalam kajian ini dirumuskan dalam lapan dimensi berikut: motivasi inspirasi, pengaruh yang ideal, stimulasi intelektual, pertimbangan individu, pembelajaran berterusan, penggembelangan sumber, kemahiran interpersonal, serta bersifat *vocal* dan bersedia menghadapi konflik. Kajian ini mendapati pengetua cemerlang menggunakan stail kepemimpinan demokratik atau autokratik bergantung pada keperluan keadaan. Selain itu, mereka turut mengamalkan kepemimpinan transaksional dari segi pemberian ganjaran kontinjen.

Kajian yang seterusnya yang dilakukan oleh Jamal (2009) menunjukkan kepemimpinan transformasional seperti peranan pengalaman kerja, stimulasi intelek dan pengaruh idea tingkah laku mempengaruhi budaya organisasi dan organisasi pembelajaran. Penyelidik mendapati kajian yang dijalankan ini haruslah mengkaji lebih meluas kepada kepelbagaian corak kepemimpinan supaya memastikan pentadbir sekolah berupaya mengurus dan mentadbir sekolah dengan cekap dan berkesan khususnya dalam matlamat memperkasakan sekolah kebangsaan. Di bawah ini juga terdapat beberapa kajian-kajian lepas yang telah dilakukan oleh penyelidik.

<b>Nama</b>	<b>Tajuk</b>	<b>Objektif</b>	<b>Dapatan Kajian</b>
Yahaya Noordin Yahaya Sharifudin Ismail (2011)	Tingkah Laku Kepimpinan Pengetua Dan Hubungannya Dengan Tekanan Kerja Dan Keberkesanan Organisasi, Di Beberapa Buah Sekolah Terpilih Di Negeri Sembilan	Bertujuan untuk melihat hubungan antara tingkah lain kepimpinan pengetua, tekanan yang di alami oleh guru dan keberkesanan organisasi di beberapa buah sekolah luar bandar di kawasan pentadbiran PPD Seremban, Port Dickson dan kawasan pentadbiran PPD Rembau-Tampin.	Keputusan kajian mendapati tingkah laku kepimpinan pengetua dari kedua-dua dimensi iaitu struktur tugas dan struktur konsiderasi adalah rendah, sementara tahap tekanan kerja guru di sekolah-sekolah terlibat juga rendah. dan tahap keberkesanan organisasi adalah sederhana. Keputusan kajian juga mendapati terdapat hubungan yang rendah negatif di antara tingkah laku kepimpinan pengetua dengan tekanan kerja guru, tidak wujud hubungan yang signifikan di antara tekanan kerja guru dengan keberkesanan organisasi sekolah dan wujud hubungan yang rendah positif di antara tingkah laku kepimpinan dengan keberkesanan organisasi sekolah.
Azizi Yahaya Noordin Yahaya Lim Ting Theng (2010)	Gaya Kepimpinan Guru Besar Dan Hubungannya Dengan Faktor-Faktor Kepimpinan Di Sekolah Penerima	Bertujuan untuk mengenal pasti persepsi guru terhadap gaya kepimpinan guru besar dan hubungannya dengan	Dapatan kajian menunjukkan, gaya kepimpinan berorientasi kejayaan merupakan gaya kepimpinan yang paling dominan

	<p>Anugerah Sekolah Cemerlang Di Negeri Melaka</p>	<p>pengamalan faktor kepimpinan guru besar di sekolah penerimaan Anugerah Sekolah Cemerlang (ASC) di negeri Melaka.</p>	<p>diamalkan oleh para guru besar di sekolah ASC. Dapatan kajian menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara gaya kepimpinan guru besar berdasarkan faktor demografi guru kecuali faktor umur. Dapatan kajian juga menunjukkan pengamalan faktor kepimpinan guru besar dari aspek budaya ilmu berfikir, permuafakatan, motivasi dan dorongan, kepimpinan kurikulum dan pengupayaan kepimpinan berada pada tahap yang tinggi, terutamanya dalam aspek kepimpinan budaya ilmu. Analisis menunjukkan terdapat hubungan yang kuat antara gaya kepimpinan guru besar secara menyeluruh dengan kesemua aspek faktor kepimpinan yang dikaji. Kesimpulan yang diperolehi daripada kajian ini ialah guru besar haruslah cekap dalam pengamalan gaya kepimpinannya mengikut keperluan situasi.</p>
--	--	---	--

Anna Felicia, Ishak Sin (2010)	Hubungan Antara Kepimpinan Transformasional Guru Besar Dengan Kepuasan Kerja Guru.	Kajian ini adalah untuk mengenal pasti hubungan antara kepimpinan transformasional yang diamalkan oleh guru besar dengan kepuasan kerja guru. Selain itu, kajian ini juga bertujuan untuk mengetahui tahap pengamalan kepimpinan transformasional guru besar dan tahap kepuasan kerja guru.	Rumusan dan implikasi kajian menunjukkan bahawa terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepimpinan transformasional guru besar dengan kepuasan kerja guru. Pengamalan kepimpinan transformasional guru besar pula didapati berada pada tahap yang tinggi, dan kepuasan kerja guru juga adalah tinggi.
Habib Ismail , Zaimah Ramli	Amalan Kepimpinan Transformasi Pengetua dan Hubungannya Dengan Kepuasan Kerja Guru	Bertujuan mengkaji amalan kepemimpinan transformasi pengetua dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru pendidikan khas di Sekolah Menengah Kebangsaan (Integrasi) dalam Daerah Hulu Langat, Selangor. Objektif khusus kajian ialah mengetahui tahap amalan kepemimpinan transformasi pengetua, mengenal pasti tahap kepuasan kerja guru pendidikan khas dan mengenal pasti hubungan di antara amalan kepemimpinan transformasi pengetua	Tahap amalan kepimpinan transformasi pengetua adalah tinggi. Jika dilihat satu-persatu mengikut dimensi juga menunjukkan ia berada pada tahap yang tinggi. Tahap kepuasan guru pendidikan juga adalah pada tahap yang tinggi. Hubungan antara keduanya adalah positif pada korelasi yang agak rendah.



		dengan kepuasan kerja guru.	
Hassan Hushin & Ab. Majid Salleh	Persepsi Guru-Guru Terhadap Gaya Kepimpinan Guru Besar Di Empat Buah Sekolah Rendah Di Daerah Hulu Terengganu	Bertujuan untuk mengidentifikasikan persepsi guru-guru terhadap gaya kepimpinan guru besar berdasarkan ciri-ciri demografi seperti jantina, umur, kategori perkhidmatan, pengalaman mengajar dan jawatan disandang.	Dapatan kajian menunjukkan bahawa gaya kepimpinan guru besar yang paling dominan ialah gaya kepimpinan berorientasikan kejayaan, diikuti dengan gaya kepimpinan partisipatif, gaya kepimpinan menyokong dan gaya kepimpinan mengarah. Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang ketara daripada persepsi guru-guru terhadap gaya kepimpinan guru besar berdasarkan faktor demografi.
Aziah Ismail, Abdul Ghani, Kanesan Abdullah & Abdullah Saad	Amalan Kepimpinan Transformasi Dan Kapasiti Kepimpinan Di Dua Buah Sekolah Kluster Di Malaysia	Kajian ini bertujuan melihat hubungan antara amalan kepimpinan transformasi pengetua dan kapasiti kepimpinan guru di sekolah kluster.	Dapatan kajian menunjukkan tahap amalan kepimpinan transformasi pengetua dan amalan kapasiti kepimpinan guru di sekolah kajian adalah sederhana. dapat dirumuskan bahawa amalan kapasiti kepimpinan guru di sekolah kluster tidak dipengaruhi oleh kepimpinan transformasi pengetua.

Sumanto (Indonesia)	Pengaruh Kemampuan Manajerial, Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di Mts N Plupuh Kabupaten Sragen	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kemampuan manajerial, gaya kepemimpinan dan motivasi pentadbir sekolah terhadap kinerja guru MTs N Plupuh Kabupaten Sragen.	Variabel kemampuan manajerial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, sedangkan gaya kepemimpinan dan motivasi pentadbir sekolah tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di MTs N Plupuh Kabupaten Sragen. Kemampuan manajerial, gaya kepemimpinan dan motivasi kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru di MTs N Plupuh Kabupaten Sragen.
Abdul Ghani Kanesan Abdulah K. Anandan	Pengaruh Kepemimpinan Transformasi Sekolah Dan Efikasi Kolektif Guru Terhadap Komitmen Kualiti Pengajaran	Tinjauan ini bertujuan untuk mengenal pasti pengaruh kepemimpinan transformasi sekolah terhadap efikasi kolektif dan komitmen kualiti pengajaran guru.	Dapatan kajian menunjukkan bahawa kepemimpinan transformasi sekolah mempengaruhi komitmen pengajaran dan komitmen inovasi pengajaran guru. Di samping itu, dapatan kajian juga menunjukkan bahawa efikasi kolektif guru berfungsi sebagai moderator terhadap hubungan di antara kepemimpinan transformasi sekolah dengan komitmen inovasi pengajaran. Dari segi implikasinya guru-guru kanan mata pelajaran boleh mengamalkan

			<p>gaya kepemimpinan transformasi untuk mengubah sikap guru di sekolah khususnya dalam menambahbaik komitmen inovasi pengajaran.</p>
Jazmi Md Isa	<p>Gaya Kepemimpinan Pengetua Dan Kepuasan Kerja Guru: Kajian Perbandingan Antara SMKA Dengan SMK</p>	<p>Kajian ini bertujuan meninjau perbezaan gaya kepemimpinan transformasi, gaya kepemimpinan transaksi dan kepuasan kerja guru antara SMKA dengan SMK. Kajian juga bertujuan mengenal pasti hubungan atau korelasi antara gaya kepemimpinan transformasi dan transaksi dengan kepuasan kerja guru di SMKA dan SMK.</p>	<p>Keputusan analisis menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasi dan gaya kepemimpinan transaksi pengetua di SMKA dengan SMK. Hasil Ujian-t skor min kepuasan kerja guru di SMKA ialah 3.72 manakala di SMK ialah 3.35. Ini menunjukkan tahap kepuasan kerja guru di SMKA adalah tinggi dan sederhana di SMK. Begitu juga tidak terdapat perbezaan yang signifikan semua subskala-subskala gaya kepemimpinan transformasi dan transaksi kecuali antara SMKA dengan SMK. Analisis regresi berganda pula menunjukkan tidak terdapat pemboleh ubah-pemboleh ubah bebas yang secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja guru</p>

			<p>dan tidak terdapat peramal terbaik yang mempengaruhi kepuasan kerja guru samada di SMKA atau SMK. Namun pemboleh ubah bebas di SMKA mempunyai pengaruh yang lebih tinggi berbanding di SMK. Secara keseluruhannya kesemua pemboleh ubah-pemboleh ubah tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas kepuasan kerja guru di SMKA dan SMK.</p>
Mahawa Pilus	Perbezaan Stail Kepimpinan Pengetua Sekolah Swasta Dan Sekolah Kerajaan Di Melaka	<p>Tujuan kajian ini dijalankan ialah untuk melihat perbezaan stail kepemimpinan pengetua di sekolah swasta dan sekolah kerajaan berdasarkan ciri-ciri demografi iaitu jantina dan pengalaman mengajar. Teori Lualan-Matlamat House dan Mitchell (1974) telah digunakan dalam kajian ini.</p>	<p>Keputusan kajian menunjukkan bahawa stail kepemimpinan yang paling dominan yang diamalkan oleh sekolah kerajaan dan sekolah swasta ialah stail kepemimpinan berorientasi kejayaan. Pada keseluruhannya terdapat perbezaan stail kepemimpinan pengetua sekolah kerajaan dan pengetua sekolah swasta dari segi tahap amalan sesuatu stail kepemimpinan di sekolah masing-masing.</p>

## **Metodologi Kajian**

### **Instrumen Kajian**

Kajian ini adalah kajian literatur yang berkaitan dengan corak kepimpinan pentadbir yang telah digunakan untuk mengumpul data bagi artikel ini. Artikel yang bersesuaian dicari melalui jurnal dan kajian tesis. Maklumat juga dicari melalui buku teks, artikel jurnal, prosiding persidangan, kertas perbincangan, laporan dan dokumen yang telah dibaca dan dianalisis untuk menghasilkan artikel ini.

### **Analisis Corak Kepimpinan**

Berdasarkan kajian-kajian lepas yang dapat dilihat, didapati pelbagai corak kepimpinan pentadbir yang dilaksanakan di sekolah. Antara corak kepimpinan yang dilaksanakan di sekolah adalah kepimpinan pengajaran, kepimpinan transformasi, kepimpinan berorientasikan kejayaan, kepimpinan berorientasikan penyertaan dan kepimpinan berpasukan.

#### **Kepimpinan Intruksional (Pengajaran)**

Pentadbir yang melaksanakan kepimpinan jenis ini didapati akan melibatkan diri secara langsung dalam pengajaran dan pembelajaran. Selain itu juga, dapat dilihat pentadbir akan lebih menekankan kepada pencapaian akademik dalam pembangunan di sekolahnya. Ini bersesuaian dengan tingkah laku dalam kepimpinan ini di mana pentadbir akan memberikan keutamaan kepada bidang akademik dalam tugas hariannya supaya sekolah boleh melaksanakan fungsi utama sebagai institusi pembelajaran.

#### **Kepimpinan Transformasional**

Pentadbir yang melaksanakan kepimpinan jenis ini didapati seorang yang sentiasa berusaha untuk melakukan perubahan dalam setiap pengurusan mereka di sekolah. Mereka juga didapati seorang yang jenis berusaha mengubah sikap individu yang dipimpinnya daripada sikap mengutamakan kepentingan diri sendiri kepada mementingkan kelompok (berkumpulan) dalam melakukan sebarang program di sekolah. Berdasarkan dapatan-dapatan kajian di atas juga didapati pentadbir akan memberi maklumat yang betul kepada guru-guru yang dipimpinnya, memberi sokongan, dan komitmen kepada tugas-tugas yang mereka sedang usahakan di sekolah supaya program tersebut mendapat keputusan yang baik.

#### **Kepimpinan Berorientasikan Kejayaan**

Berdasarkan dapatan kajian di atas, didapati pentadbir yang melaksanakan kepimpinan ini lebih dapat diterima dan disukai oleh guru-guru dan kakitangan di sekolah. Mereka didapati lebih berinteraksi dengan kakitangannya dalam sebarang aktiviti dan program di sekolah untuk

menjadikan sekolah mereka sentiasa berada dalam kelas yang terbaik. Pentadbir juga didapati akan lebih berbincang dan bersama-sama dalam membangunkan kecemerlangan di sekolah.

Berdasarkan dapatan kajian di atas didapati corak kepimpinan yang paling dominan dilaksanakan di sekolah adalah kepimpinan transformasi. Berdasarkan kajian-kajian lepas yang telah dilakukan ini didapati, penyelidik lebih cenderung dan lebih berminat mengkaji kepimpinan transformasi. Perkara ini mungkin berlaku disebabkan pendidikan di Malaysia pada masa kini memerlukan satu anjakan paradigma di mana pentadbir perlu lebih inovatif dan progresif dalam membangunkan sekolah mereka. Oleh itu, mereka berpendapat bahawa kepimpinan transformasi adalah bersesuaian dengan pelaksanaan sistem pendidikan pada masa sekarang. Selain itu juga, berdasarkan kajian-kajian lepas, didapati terdapat fenomena di mana kepimpinan transformasi menjadi terkenal untuk dikaji oleh penyelidik dan menjadi satu "trend" di mana ramai yang ingin mengkaji kepimpinan transformasi ini.

Berdasarkan dapatan kajian lepas, didapati pencapaian dan pembangunan sekolah meningkat dalam kesemua corak kepimpinan yang dipilih dan dilaksanakan pentadbir di sesebuah sekolah. Ini disebabkan kebanyakan pentadbir sekolah melaksanakan corak kepimpinan di sekolah mengikut situasi di sekolah mereka. Selain itu juga didapati, kecemerlangan di sekolah bergantung kepada kebijaksanaan pentadbir dalam interaksi dengan guru-guru dan kakitangan di sekolah. Guru-guru didapati akan lebih mengikut arahan pentadbir dan melaksanakan arahan yang diberikan sekiranya pentadbir lebih mudah didekati dalam sebarang pengurusan di sekolah. Mereka juga akan lebih senang berurusan dengan pentadbir yang sentiasa "membuka pintu" dalam sebarang urusan di sekolah. Namun begitu terdapat juga dapatan kajian yang sekolah yang mempunyai dapatan yang sederhana dalam pembangunan di sekolahnya.

## Kesimpulan

Berdasarkan dapatan-dapatan yang diperolehi ini, didapati kepelbagaian corak kepimpinan yang dilaksanakan oleh pentadbir di sekolah. Pentadbir-pentadbir di sekolah didapati melaksanakan kepimpinan mengikut kesesuaian sekolah mereka. Pentadbir di sekolah didapati melaksanakan corak kepimpinan mengikut latar belakang sekolah, demografi pelajar dan guru serta pencapaian dan pembangunan pelajar. Analisis kajian ini juga diharapkan dapat membantu dan menjadi panduan golongan yang terlibat dengan pendidikan seperti pentadbir sekolah, guru-guru dan Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) dalam menentukan corak kepimpinan yang sesuai dilaksanakan di sekolah. Selain itu, tujuan artikel jurnal ini dilakukan supaya dapat memberi sedikit gambaran kepada golongan pendidika tentang corak kepimpinan yang memberi impak yang berkesan kepada sekolah. Golongan pentadbir diharapkan dapat menjadi tonggak utama dalam meningkatkan pencapaian di sekolah.

## Rujukan

Abdul Ghani Abdullah, Abd. Rahman Abd Aziz & Tang Keow Ngang (2008). Pincang Laku Kepimpinan Pengetua Menurut Perspektif Guru: Satu Kajian Kes. *Jurnal Pendidikan Malaysia* 33: 47-60. Universiti Kebangsaan Malaysia

- Abdul Ghani Kanesan Abdulah & K. Anandan (2012). Pengaruh Kepimpinan Pentadbir Sekolah Terhadap Pembelajaran Pelajar: Peranan Efikasi Kolektif Guru Sebagai Mediator. *Prosiding Seminar Nasional Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan Kali Ke-19 (Sn 19) 1-15*. Institut Aminuddin Baki, Genting Highlands.
- Anna Felicia & Ishak Sin (2010). Hubungan Antara Kepimpinan Transformasional Guru Besar Dengan Kepuasan Kerja Guru. *Jurnal Penyelidikan Pendidikan Guru Jilid 7: 1-12*. Kementerian Pelajaran Malaysia, Bahagian Pendidikan Guru.
- Aziah Ismail, Abdul Ghani Kanesan Abdullah & Abdullah Saad (2006). Amalan Kepimpinan Transformasi Dan Kapasiti Kepimpinan Di Dua Buah Sekolah Kluster Di Malaysia *Universiti Sains Malaysia*.
- Azizi Yahaya, Noordin Yahaya & Lim Ting Theng (2010). Gaya Kepimpinan Guru Besar Dan Hubungannya Dengan Faktor-Faktor Kepimpinan Di Sekolah Penerima Anugerah Sekolah Cemerlang Di Negeri Melaka. *Jurnal Pendidikan 1-17*. Universiti Teknologi Malaysia.
- Azizi Yahaya, Noordin Yahaya & Sharifudin Ismail. (2011). *Tingkah Laku Kepimpinan Pengetua Dan Hubungannya Dengan Tekanan Kerja Dan Keberkesanan Organisasi, Di Beberapa Buah Sekolah Terpilih Di Negeri Sembilan*. Universiti Teknologi Malaysia.
- Dieter E. Brandt (2003). *The Role Of A School Principal*. Faculty Of Education Of The University Of Lethbridge, Alberta
- Forsyth, D. R. (2000). *Social Comparison And Influence In Groups*. In J. Suls & L. Wheeler (Eds.), *Handbook Of Social Comparison: Theory And Research (Pp. 81-103)*. New York: Plenumgroup Resources Inventory. International Journal Of Action Methods.
- Habib Ismail & Zaimah Ramli (2012). Amalan Kepimpinan Transformasi Pengetua Dan Hubungannya Dengan Kepuasan Kerja Guru. *Prosiding Perkem VII, Jil. 2: 1471-1478*. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Hassan Hushin & Ab. Majid Salleh (2011). *Jurnal Persepsi Guru-Guru Terhadap Gaya Kepimpinan Guru Besar Di Empat Buah Sekolah Rendah Di Daerah Hulu Terengganu*. Universiti Teknologi Malaysia.
- Hassan Hushin & Che Husin Ismail (2007). *Jurnal Amalan Kepimpinan Guru Besar Sekolah Harapan Negara 2007 Sk Parit Setongkat, Muar, Johor*. Fakulti Pendidikan Universiti Teknologi Malaysia
- Ishak Sin (2006). Memperkasakan Kepimpinan Sekolah-Teori Manakah Yang Perlu Digunapakai Oleh Pengetua? Kertas Kerja *Seminar Nasional Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan Ke-13*. Anjuran Institut Aminuddin Baki
- Jackie Daniel Lintner (2008). The Relationship Between Perceived Teacher Empowerment And Principal Use Of Power. *Dissertation Faculty Education*. Graduate Faculty Of Auburn University. Auburn, Alabama.
- Jazmi Md Isa (2009). Tesis *Gaya Kepemimpinan Pengetua Dan Kepuasan Kerja Guru: Kajian Perbandingan Antara Smka Dengan Smk*. Universiti Utara Malaysia, Sintok, Kedah.
- Jemaah Nazir Sekolah (2004). *Standard Kualiti Pendidikan Malaysia-Sekolah: Instrumen Pemastian Standard*. Kementerian Pelajaran Malaysia, Putrajaya.
- Kenneth Leithwood, Karen Seashore Louis, Stephen Anderson & Kyla Wahlstrom. (2004). *How Leadership Influences Student Learning 4 -87*. The Wallace Foundation

- Laporan Awal Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 - 2025 (2012). Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Linda Darling-Hammond, Michelle Lapointe, Debra Meyerson, Margaret Terry Orr & Carol Cohen (2007). *Preparing School Leaders For A Changing World: Lessons From Exemplary Leadership Development Programs*. Commissioned By The Wallace Foundation.
- Mahawa Pilus (2003). *Jurnal Perbezaan Stail Kepimpinan Pengetua Sekolah Swasta Dan Sekolah Kerajaan Di Melaka*. Maktab Perguruan Islam.
- Mohd Nor Jaafar & Jazmi Md Isa (2006). *Gaya Kepemimpinan Pengetua Dan Kepuasan Kerja Guru: Kajian Perbandingan Antara Smka Dengan Smk*. Pusat Pengajian Pendidikan Dan Bahasa Moden Universiti Utara Malaysia.
- Norhannan Ramli & Jamaliah Abdul Hamid (2006). Gaya Kepimpinan Pengetua Wanita Dan Hubungannya Dengan Tahap Motivasi Guru Sekolah Menengah. *Jurnal Pendidikan Malaysia 31 : 53 - 69*. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Program Transformasi Kerajaan Pelan Hala Tuju (2010). *Unit Pengurusan Prestasi Dan Pelaksanaan (Pemandu)*. Jabatan Perdana Menteri, Putrajaya.
- Razali Othman (2006). *Tesis Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Pengetua Dengan Tahap Kesediaan Dan Kepuasan Kerja Guru Kanan Mata Pelajaran Sekolah Menengah Negeri Pahang*. Universiti Putra Malaysia, Serdang.
- Sarvinder Singh & Ahmad Esa (2008). *Kepimpinan Dalam Menghadapi Isu-Isu Semasa Pendidikan. Seminar Kebangsaan Pengurusan Pendidikan Pkpgb, Uthm*. Fakulti Pendidikan Teknikal Universiti Tun Hussein Onn Malaysia
- Sumanto (2004). *Tesis Pengaruh Kemampuan Manajerial, Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di Mts N Plupuh Kabupaten Sragen*. Universitas Muhammadiyah Surakarta , Indonesia.
- Yahya Don (2008). *Hubungan Kompetensi Emosi Pemimpin Terhadap Kepemimpinan Sekolah*. Universiti Utara Malaysia, Sintok, Kedah.
- Yeo Siang Lian (2006). *Tesis Amalan Kepemimpinan Transformasional Pengetua Cemerlang Di Malaysia*. Universiti Putra Malaysia, Serdang.