

PENGARUH GAYA KEPIMPINAN TRANSFORMASIONAL PENGETUA DAN IKLIM SEKOLAH TERHADAP PRESTASI KERJA GURU- SATU ULASAN

Mohd Sharihan bin Mohamed Hussin^{1,a}, Roslan bin Ab Rahman^{2,b}

^{1,2}Fakulti Kontemporari Islam (FKI)
Universiti Sultan Zainal Abidin (UniSZA)
Gong Badak, 21300 Kuala Terengganu, Terengganu, Malaysia.

^asharihan_1909@yahoo.com, ^broslana98@gmail.com

Kata kunci: gaya kepimpinan pengetua, iklim dan prestasi

Abstrak. Kerjaya guru adalah satu profesion yang mulia, dihormati dan disanjung. Ini kerana tugas guru yang begitu mencabar dan mempunyai tanggungjawab yang sangat penting bagi melahirkan barisan pelapis kepimpinan negara dan individu yang berjaya pada suatu hari nanti. Wujudnya sejak akhir –akhir ini masalah di mana ramai guru yang tidak menunjukkan prestasi yang baik semasa bertugas di sekolah dan juga beberapa kesalahan guru seperti tidak hadir bertugas, mengajar sambil lewa dan mendera pelajar tentunya menjejaskan kewibawaan dan nama baik profesion perguruan itu sendiri. Kajian dan perbincangan bagi mengenal pasti faktor- faktor seperti gaya kepimpinan pengetua dan iklim sekolah dalam memainkan peranan yang penting ke arah keberkesanan organisasi dan prestasi guru di sekolah selain daripada faktor- faktor yang tersedia ada.

Pengenalan

Profesion perguruan adalah suatu profesion yang mulia, dihormati dan disanjung. Guru merupakan seorang yang akan dikenang jasanya oleh anak didiknya hingga ke akhirnya. Ia adalah suatu profesion yang mempunyai etikanya tersendiri di mana guru dianggap segala-galanya. Guru ibarat pakar rujuk dalam setiap bidang dan menjadi orang yang dihormati serta disegani dalam masyarakat. Guru juga merupakan pendidik dan pembimbing kepada para pelajar yang akan menjadi pewaris kebudayaan dan ilmu pengetahuan dalam mencapai kemajuan bangsa dan negara pada masa hadapan. Sememangnya guru memainkan peranan penting dalam sistem pendidikan negara. Selain menyebarkan ilmu, segala tingkah laku guru akan menjadi contoh teladan kepada pelajar, mereka juga berperanan dalam pembinaan masyarakat yang mempunyai budaya yang bertamadun tinggi. Seseorang guru yang baik seharusnya mempunyai sifat dan kualiti peribadi seperti baik hati, pandai berjenaka, sabar, bertanggungjawab, yakin pada diri dan mempunyai sifat kepimpinan. Guru perlu mempunyai tatasusila yang tinggi dan berkomitmen menjalankan tugas sebagai pendidik yang baik.

Iklim organisasi merupakan satu aspek yang memperihalkan satu organisasi dan yang membezakan satu organisasi dengan organisasi lain, kekal dalam suatu jangka masa dan mempengaruhi tingkah laku dalam organisasi tersebut. Iklim organisasi adalah pembolehubah atau set pembolehubah yang mewakili norma, perasaan dan sikap yang terdapat di tempat kerja (Litwin dan Stringer, 1968). Di samping itu, Campbell et al. (1970) telah memberi takrifan iklim organisasi sebagai satu set ciri khusus yang ada dalam sesebuah organisasi tertentu. Ciri-ciri ini boleh dilihat dalam organisasi melalui cara organisasi itu bertindak dengan ahli-ahli dalam organisasi dan persekitarannya. Walaupun banyak kajian tentang iklim organisasi telah dijalankan di Barat dan Timur, perkaitan iklim organisasi dengan keberkesanan organisasi masih menjadi satu isu yang kontroversial disebabkan pembolehubah-pembolehubah yang digunakan dalam penyelidikan adalah tidak sama bersesuaian dengan peredaran masa yang begitu cepat berlalu dan begitu mencabar.

Walaubagaimanapun, dapatan kajian dari kajian-kajian lepas telah menunjukkan bahawa iklim organisasi mempunyai perkaitan langsung dan tidak langsung dengan elemen-elemen organisasi seperti kepimpinan, kepuasan kerja, motivasi, sokongan, prestasi kerja, produktiviti, tingkahlaku dan keberkesanan organisasi. Keberkesanan organisasi sangat bergantung kepada prestasi kerja pekerjanya. Iklim organisasi yang positif dapat menyokong misi dan visi organisasi berkenaan dan ada kalanya negatif yang tidak menyokong misi dan visi organisasi berkenaan. Iklim organisasi yang positif boleh mempengaruhi tingkah laku pekerja dan mendorong pekerja untuk meningkatkan tahap prestasi kerja mereka (Padhi dan Palo, 2005).

Noel (2009) mendefinisikan prestasi sebagai suatu proses di mana pengurus bertanggungjawab memastikan aktiviti dan produktiviti pekerja adalah selari dengan matlamat organisasi. Thomas dan Surjit (2000) pula menyatakan “*Organizational performance can be enhanced through the increase productivity of the workforce. The productivity of the workforce can be improved through human resource developments that are geared toward providing learning opportunities to increase employee ability and improve employee motivation.*” Ini menunjukkan bahawa faktor iklim organisasi sangat penting dalam sesebuah organisasi. Pekerja yang bekerja di suatu persekitaran yang mendorong, kebiasaannya juga bermotivasi tinggi dan produktiviti mereka juga akan meningkat dan seterusnya akan membawa kepada pencapaian objektif dan

matlamat organisasi (Prabakaran, 1998).

Sebarang perubahan amalan pengurusan sumber manusia yang bertujuan mempertingkatkan produktiviti pekerja akan mengubah iklim organisasi sesebuah organisasi. Iklim organisasi pula akan mempengaruhi secara langsung atau tidak langsung prestasi kerja kakitangan di sesuatu organisasi. Menurut Maisura (2007), institusi pendidikan mestilah mempunyai persekitaran yang positif dan kondusif. Kejayaan sesebuah organisasi atau institusi terletak di tangan pekerja yang menganggotai organisasi tersebut. Ini membawa maksud bahawa merekalah yang bertanggungjawab untuk mencapai matlamat dan wawasan organisasi berkenaan.

Sehubungan dengan itu, matlamat utama sesebuah organisasi adalah untuk mewujudkan iklim organisasi yang positif iaitu suatu persekitaran kerja yang mendorong dan dapat menggalakkan kakitangan dalam meningkatkan produktiviti dan prestasi kerja mereka. Seorang pentadbir yang baik mestilah mewujudkan satu mekanisma kerja yang boleh memberi peluang kepada peningkatan prestasi kakitangan. Ini termasuklah bagaimana untuk mewujudkan suasana yang selesa dan kondusif kepada pekerjanya bagi membolehkan peningkatan usaha dan sokongan daripada pekerjanya.

Kepimpinan

Satu proses mempengaruhi orang supaya mereka dapat berusaha secara sukarela kearah pencapaian matlamat bersama. Kepimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan bersetuju tentang apa yang perlu dilaksanakan dan bagaimana melakukan secara berkesan dan proses membantu seseorang secara sepakat bagi menjayakan sesuatu matlamat (Yukl, 2013). Bagi Fiedler (1967) pula, kepimpinan adalah usaha kearah pengaruh antara perseorangan di mana kuasa dan pengaruh diagihkan secara tidak sama rata sehinggakan individu boleh mengarah dan mengawal tindakan – tindakan orang lain lebih daripada kawalan mereka ke atas individu itu. Kepimpinan sebagai keupayaan mempengaruhi, memotivasi, mengubah sikap dan tingkah laku subordinat seperti guru, staf dan pelajar supaya melakukan aktiviti atau program yang telah ditetapkan bagi mencapai matlamat sekolah (Izani Ibrahim dan Yahya Don (2014).

Gaya Kepimpinan

Gaya kepimpinan merupakan cara seseorang pemimpin menggunakan kuasa yang dimiliki sebagai alat untuk mempengaruhi pekerja bawahannya supaya bekerja dengan lebih kuat bagi mencapai objektif organisasi. Di mana gaya kepimpinan ini sebagai satu struktur kemahuan yang terlindung dalam diri pemimpin dan mempengaruhi gelagatnya dalam pelbagai suasana. Gaya kepimpinan merujuk kepada matlamat dan keperluan dalam situasi – situasi yang berbeza (Rahimah, 2012).

Gaya kepimpinan sangat luas dan terbahagi kepada banyak jenis dan gaya kepimpinan juga bergantung kepada amalan pengetua di sekolah tersebut. Terdapat banyak kajian berkaitan dengan pelbagai jenis gaya kepimpinan. Ini di sokong oleh Heera (2012) yang berpendapat secara teori terdapat banyak gaya kepimpinan tetapi yang terbaik baginya ialah kepimpinan situasi empat gaya iaitu *directing*, *coaching*, *supporting* dan *delegating*. Menurutnya setiap gaya mempunyai kekuatan tersendiri dimana seorang pemimpin yang baik akan menggunakan gaya yang sesuai untuk situasi yang tersebut.

Menurut Hersey dan Blanchard (1984), situasi sesebuah tempat dan cabarannya mempengaruhi gaya kepimpinan dan prioriti yang ditetapkan oleh pemimpin. Gaya kepimpinan pengetua amat penting dalam menentukan kejayaan sesebuah sekolah. Kerjasama guru akan diperoleh jika pengetua mengamalkan gaya kepimpinan yang sesuai dan dapat meningkatkan motivasi guru dalam melaksanakan tugas mereka. Namun mungkin berbeza dari segi gender. Pernyataan ini disokong oleh Norhannan dan Jamaliah (2006) di mana dapatan kajian beliau menunjukkan kepimpinan wanita adalah memuaskan dan lebih cenderung terhadap gaya berstruktur tugas dan gaya kepimpinan ini mempunyai korelasi yang signifikan, tetapi lemah dengan tahap motivasi. Menurut Jamilah dan Yusof (2011) pula dalam kajian mereka ke atas 2 buah sekolah berprestasi tinggi (SBT) mendapati faktor utama yang mendorong kepada pencapaian kejayaan sekolah ini adalah disebabkan oleh kepimpinan pengetua.

Gaya Kepimpinan Transformasional

Gaya kepimpinan transformasional dikenali juga sebagai kepemimpinan yang menggalakkan kesemua kakitangannya melibatkan diri dalam organisasi. Sehubungan dengan itu, setiap ahli organisasi digalakkan untuk memberikan pendapat atau pandangan sebelum sesuatu keputusan diambil. Teori Kepimpinan Transformasional ditonjolkan oleh Burns (1978) yang menyatakan bahawa kepimpinan transformasional ialah satu bentuk kepimpinan yang berupaya mempengaruhi pengikutnya untuk bertindak mencapai sesuatu matlamat di samping mempamerkan nilai, kemahuan dan keperluan serta matlamat bersama antara pemimpin dan pengikutnya. Kepimpinan transformasional merujuk kepada pemimpin yang berusaha mempengaruhi perlakuan orang bawahannya melalui penggunaan sifat-sifat peribadi dan tingkahlakunya serta keupayaan pemimpin mengubah sikap motivasi, moral dan komitmen terhadap organisasi melalui interaksi dengan orang bawahannya (Zaidatol, 2003).

Namun terdapat banyak kajian yang menunjukkan gaya kepimpinan transformasional berjaya melakukan perubahan terhadap sekolah dan organisasi. Manakala menurut Sii Ling (2012), gaya kepimpinan transformasional telah dapat mengubah sikap negatif guru dan meningkatkan komitmen terhadap sekolah. Kenyataan ini disokong oleh kajian Mahmood dan Muhammad (2010) di mana gaya kepimpinan transformasional dapat meningkatkan kepuasan di kalangan pekerja di mana implikasi kajian itu dapat membantu pembuat polisi dan pegawai pendidikan memperkasakan fakulti masing-masing.

Iklm

Iklm sekolah mempunyai istilah yang luas dan bergantung kepada persepsi guru terhadap persekitaran kerja sekolah sama ada sebagai sebuah organisasi yang formal atau tidak formal, personaliti mereka yang terlibat serta pengaruh guru besar atau pengetua. Litwin dan Stringers (1968) mendefinisikan iklm organisasi sebagai satu set ciri yang boleh diukur tentang persekitaran kerja, mengikut persepsi manusia yang bekerja di dalam persekitaran tersebut sama ada secara langsung atau tidak langsung.

Begitu juga dengan kajian daripada Nurharani Selamat, Nur Zahira Samsu dan Nur Shaminah Mustafa Kamalu (2013) yang menjalankan kajian ke atas sekolah menengah di Klang. Kajian ini adalah untuk melihat sejauh mana prestasi guru mempengaruhi prestasi pelajar dengan iklm sekolah sebagai pembolehubah utama. Berdasarkan data yang dikumpulkan, penemuan menunjukkan bahawa guru-guru di sekolah menengah tidak dapat menjalankan tugas mereka dan iklm organisasi di sekolah itu tidak sihat. Kajian ini juga menunjukkan bahawa iklm organisasi didapati sebagai faktor penting yang boleh menjejaskan prestasi kerja guru. Kajian daripada Wan Na Eh Tem (2013) yang mengkaji pengaruh iklm ke atas prestasi guru di Sekolah Menengah Vokasional di Pengkalan Chepa dan Kluang. Kajian penyelidikan ini bertujuan untuk mengkaji tahap setiap pembolehubah dan pengaruh iklm organisasi ke atas prestasi kerja di kalangan guru yang mengajar di Sekolah Menengah Vokasional. Dapatan kajian beliau menunjukkan ada perkaitan yang sederhana antara iklm sekolah dengan prestasi kerja guru. Iklm organisasi secara keseluruhannya mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi kerja.

Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah bagaimana seseorang itu mencapai atau melaksanakan tugas. Campbell (1970) pula dalam kajiannya menyatakan bahawa prestasi adalah tahap di mana seseorang individu itu dapat membantu organisasinya mencapai objektif. Edaham Ismail (2009) juga telah menjalankan kajian peranan iklm organisasi terhadap prestasi kerja di kalangan pegawai Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM). Dapatan kajian menunjukkan terdapat perkaitan yang positif di antara empat dimensi iklm organisasi iaitu struktur, ganjaran, hubungan mesra dan identiti dengan prestasi kerja.

Kesimpulan

Secara keseluruhannya, kajian berkaitan dengan kepimpinan pengetua, iklm sekolah dan prestasi guru merupakan perkara yang sangat penting dan berterusan kerana system pendidikan dan ilmu pendidikan yang sentiasa berkembang. Ianya perlu selari dengan perkembangan semasa dan bersesuaian dengan tempat tersebut. Penemuan dalam kajian ini didapati sangat sesuai dan relevan dengan situasi semasa. Para guru akan meningkatkan keupayaan bertaraf dunia yang diperlukan bagi membantu mencapai keberhasilan murid yang dihasratkan, dan memperoleh kepuasan dan peningkatan prestasi yang maksimum. Di samping itu pengetua akan menjadi pemimpin sekolah yang cemerlang dan sebagai ejen perubahan.

Rujukan

- Abdul Ghafar, M. N. (2001). Penyelidikan Pendidikan. Edisi Kedua. Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.
- Abdul Sukor Shaari, Noran Fauziah Yaakubf dan Rosna Awang Hashim. (2004). Peranan Pengalaman Mengajar Dalam Hubungan Antara Komitmen Terhadap Profesion Dengan Prestasi Kerja. Kedah: Universiti Utara Malaysia.
- Abidah Omar (2000). Hubungan Antara Iklm Organisasi dengan Kepuasan Kerja Guru:Kajian Kes Sekolah-Sekolah Menengah di Lembah Kelang. Tesis Sarjana. Universiti Putra Malaysia.
- Ahmad Zabidi Abdul Razak (2005). Pembangunan Organisasi Pendidikan Yang Cemerlang.Kuala Lumpur: Universiti Malaya.
- Alias Baba (1999). Statistik Penyelidikan dalam Pendidikan dan Sains Sosial. Bangi: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Azizi Yahya (2001).Tingkhalku kepimpinan pengetua dan hubungannya dengan tekanan kerja dan keberkesanannya organisasi di beberapa buah sekolah terpilih di Negeri Sembilan . Jurnal Pendidikan.(1:3-4).

Burns, JM. (1978). Leadership .New York: Harper and Row

Campbell, J.P., Dunnet, M.D., Lawler, E.E., & Weick, K.E. (1970). Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness. New York: McGraw Hill

Coursesenu, I. (2001). Hubungan antara Tekanan Kerja dan Iklm Organisasi Dengan Prestasi Kerja: Satu Kajian Kes dikalangan Anggota Pegawai Pangkat Rendah Polis dan Konstabel. Disertasi Sarjana Sains Pengurusan. Sintok: UUM.

Dahlia bt Hj Nansi. (2003). Hubungan Iklm Organisasi dengan Kepuasan Kerja Di Kalangan Guru-Guru Pendidikan Jasmani Sekolah . Selangor: Universiti Putra Malaysia.

Davis, K. (1981). Human Behavior at Work, Organization Behavior, 6 th Edition: McGraw Hill.

Edaham bin Ismail. (2009). Peranan Iklm Organisasi dan Ciri Personaliti Terhadap Prestasi Kerja. Sintok: Universiti Utara Malaysia.

Heera, s. (2012). *Simple Step Leadership Excellence*. Cheras: Heera Singh Tranning And Management Consultancy.

Hersey, P. dan Blanchard, K. (1984). *The Management Of Organizational Behaviour*, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall

Idris, N. (2010). Penyelidikan Dalam Pendidikan. Edisi Pertama. Malaysia: McGraw-Hill.

Izani Ibrahim dan Yahya Don (2014) Kepimpinan Servant dan Pengaruhnya terhadap Pengurusan Perubahan di Sekolah. *Jurnal Pendidikan*, 39, 19-26

James, L.A., & James, L.R. (1989). Integrating Work Environment Perceptions: Explorations Into The Measurement of Meaning. *Journal of Applied Psychology*, 74, 739-751.

James, L.R., & Sells, S.B. (1981). Psychological Climate: Theoretical Perspectives And Empirical Research. In D. Magnusson (Ed.), *Toward a Psychology of Situations: An Interactional Perspective*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

James, L.R., & Jones, A.P. (1974). Organizational Climate: A Review of Theory and Research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096-1112.

James, L.R., & McIntyre, M.D. (1996). Perceptions of Organizational Climate. In K.R. Murphy (Ed.), *Individual Differences and Behavior in Organizations*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Jamilah Yusof & Yusoff Boon. (2011). Amalan Kepimpinan Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) di Malaysia, *Journal Of Edupres*, 1, 323-335

Johnson, J.J (2000). Differences in Supervisor and Non-Supervisor Perceptions of Quality Culture and Organizational Climate. Vol.29. page. 119.

Kaczka, E. & Kirk, R. (1967). Managerial Climate, Work Groups and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 12(17), 253-272.

Kamaruddin Kamaruzzaman (2007). Tekanan kerja dikalangan Guru Sekolah Menengah, *Jurnal Pendidikan*. (3:1-3)

Kangis, P dan Williams, G.S (2000). Organisational Climate and Corporate Performance an Empirical Investigation. *Journal of Management Decision*. Vol. 38.No. 8. 2000. Page: 531-540.

Kelner, S (1998). Managing The Climate of a TQM Organization. Research for the Center for Quality of Management, Inc. Vol.7 No.1.1999. page:30-34.

Lawler, E. E., Hall, D. T., & Oldham, G. R. (1974). Organizational climate: Relationship to Organizational Structure, Process And Performance. *Organizational Behavior and Performance*, 11, 139-155.

Litwin, G.H & Stringer, R.A. (1968). Motivation and Organization Climate. Cambridge, MA: Harvard Business School, Division of Research.

- Mahmood & Muhammad (2010). Relationship among leadership style, organizational culture and employee commitment in university libraries. *Library Management, Volume 31*, page 253-266
- Maisura M.Yusof. (2007). Iklim Organisasi dan Hubungannya dengan Gelagat Kewarganegaraan Organisasi di Kalangan Guru-Guru Sekolah Menengah Daerah Pontian Johor. Skudai, Johor: Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohd Najib Abdul Ghafar (1999). Penyelidikan Pendidikan. Skudai: Universiti Teknologi Malaysia. 30-181.
- Mohd Razali dan Abang Mat Ali. (2005). Strategi Menangani Tekanan Di Kalangan Guru-Guru Sekolah Menengah Zon A Di Bahagian Kuching/ Samarahan, Sarawak: Satu Tinjauan.
- Norhannan Ramli & Jamaliah Ab Hamid (2006). Gaya Kepimpinan Pengetua Wanita dan Hubungannya Dengan Tahap Motivasi Guru Sekolah Menengah. *Jurnal Pendidikan, 31*, 56-69.
- Noel, T. W. (2009). The Impact of Knowledge Resources on New Venture Performance. *Journal of Small Business Management, 47*(1), 1-22.
- Nortipah, M. (2004). Iklim Organisasi dan Prestasi Kerja: Satu Kajian di Jabatan Kebajikan Masyarakat Pahang. Thesis Sarjana Sains Pengurusan. Kedah: UUM.
- Nurharani Selamat dan Nur Zahira (2013). The impact of organizational climate on teachers' job performance. *Educational Research eJournal, volume 2*, page 71-82
- Owen, R.G (1991). *Organizational Behavior in Education*. London: Allyn and Bacon.
- Padhi, N & Palo, S. (2005). *Human Dimension Of Total Quality Management*. New Delhi: Atlantic Publisher & Distributor.
- Prabakaran, R. (1998). Iklim Organisasi dan Perkaitan dengan Prestasi Kerja Guru Di Sekolah Menengah Kebangsaan Ampang. Tesis Master Sains Universiti Pertanian Malaysia.
- Rahimah Bedullah (2012). *Gaya dan Teori Kepimpinan*. Dimuatturun dari <http://nuuriman.blogspot.com>.
- Rorzali Salleh (1997). Kepuasan Kerja Di Kalangan Pensyarah Institut Perguruan Darul Aman, Jitra Kedah Darul Aman. Universiti Malaysia Sarawak: Tesis Sarjana.
- Sii Ling (2012). The influence of transformational leadership on teacher Commitment towards organization, teaching profession, and student learning in secondary schools in Miri, Sarawak, Malaysia. *International Journal Of Educational Studies, Volume 4*. 155-178
- Thomas. G., & Surjit. S. (2000). *Human Resource Development in Organization*. National Institute of Public Administration (INTAN), Kuala Lumpur.
- Wallace, J (1999). The Relationship Between Organisational Culture, Organizational Climate and Managerial Value. *Journal of Public Sector Management, Vol. 12 No. 7, 1999*. Page: 548-564
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations (8th Ed.)*. England: Pearson Education
- Yousef, D.A. (2000). Organizational Commitment: A Mediator Of The Relationships Of Leadership Behavior With Job Satisfaction And Performance In A Nonwestern Country. *Journal of Managerial Psychology, 15*(1), 6-28
- Zaidatol Akmaliah, Lope Pihie, Teng Lung Kiu, Foo Say Fook, Zakaria Kasa dan Jegak Uli (2003). Kajian menentukan hubungan transformational dengan efikasi diri guru. <http://www.medc.com.my/medc/journals/vol2/3.%20Hubungan%20Kepemimpinan%20Transformational%20Pengetua%20dengan%20dengan%20Efikasi.pdf>