



Pengaruh Gaya Kepimpinan di dalam Organisasi: Hubungkait Dengan Pencapaian Pelajar

*Norhapizah Mohd Burhan
Suhanom Mohd Zaki*

ABSTRAK

Kepimpinan adalah suatu proses yang menghasilkan semangat kerjasama secara sukarela dan penuh dedikasi di kalangan mereka yang terkesan oleh gaya kepimpinan si pemimpin. Tugas para pemimpin yang utama adalah menggerakkan manusia dan organisasi yang dipimpinnya mara ke hadapan dengan cara mempertingkatkan kecekapan dan sikap kerjasama di kalangan anggota sesuatu organisasi itu. Kepimpinan adalah suatu proses yang amat dinamik. Hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin bersifat dua hala dan akhirnya ciri-ciri perhubungan ini amat mempengaruhi kemajuan organisasi. Cara seseorang itu berfikir, sikapnya dan tingkahlakunya mudah dipengaruhi oleh kehadiran individu-individu lain. Salah satu aspek tingkahlaku manusia adalah kesan gaya kepimpinan seseorang ke atas cara berfikir, sikap dan tingkahlaku individu yang dipimpin. Perbezaan gaya kepimpinan mempunyai kesan penting ke atas produktiviti individu-individu yang mereka pimpin. Pemimpin yang autokratik memberi banyak arahan dan menentukan semua aktiviti yang boleh dibuat oleh kumpulannya. Pemimpin demokratik membenarkan kumpulannya ikut memberi pendapat semasa hendak membuat sesuatu keputusan. Manakala pemimpin yang bebas membiarkan sahaja kumpulannya menentukan sendiri semua aktiviti mereka. Omardin bin Ashaari (1996), pendidik yang garang dan tidak mengamalkan dasar keterbukaan sesama pelajar menyebabkan pelajar semakin tertekan dan apabila pendidik gagal memainkan peranannya dengan sebaik mungkin fungsi pendidik untuk mendidik pelajar akan terhalang. Dalam dunia pendidikan, pendidik yang merupakan pemimpin bagi pelajar memainkan peranan penting untuk mempertingkatkan kecekapan dan penguasaan ilmu di kalangan pelajar yang berada di bawah seliaannya. Peranan seorang pendidik sebagai pemimpin perlu faham matlamat tugasnya, perlu mempunyai minat mendidik, mengajar, membimbing, mendorong pelajarannya, perlu berperasaan tanggungjawab terhadap proses pendidikan mereka dan perlu berusaha mengeluarkan hasil didikan secara positif. Kertas kerja ini akan membincangkan dua aspek iaitu daripada sudut gaya kepimpinan di dalam sesebuah organisasi dan hubungkait tingkahlaku pemimpin terhadap pencapaian pelajar.

Kata kunci: *kepimpinan, pengaruh, pemimpin, pelajar*

Pendahuluan

Memupuk budaya organisasi yang positif adalah satu tugas dan tanggungjawab yang penting untuk memastikan kejayaan dan kecemerlangan sesebuah organisasi dalam mencapai wawasan, misi dan matlamat organisasi. Banyak organisasi yang cemerlang mempunyai budaya organisasi yang positif dan tidak mengamalkan budaya yang tidak berfungsi. Salah satu cara untuk menukar budaya organisasi yang tidak baik kepada budaya organisasi yang cemerlang ialah dengan memastikan kepimpinan yang menerajui sesebuah organisasi mempunyai ciri-ciri kepimpinan yang mempunyai misi dan matlamat yang jelas. Kepimpinan telah diterima sebagai faktor utama

yang membezakan antara organisasi yang berkesan dengan organisasi yang tidak berkesan (Abdul Shukor, 2004).

Aspek kepimpinan bukan sahaja dilihat kepentingannya di dalam sistem pengurusan tetapi juga dalam dunia pendidikan yang merupakan agen perubahan dalam masyarakat. Kepimpinan yang dimaksudkan ialah kepimpinan pendidikan. Kualiti pemimpin yang menerajui institusi pendidikan amat perlu diberi penekanan agar pencapaian pelajar di institusi tersebut dapat menghasilkan keputusan yang cemerlang. Kelemahan personaliti dan stail kepimpinan boleh menjejaskan pengurusan organisasi di dalam institusi yang secara tidak langsung pelajar di bawah corak kepimpinan tersebut turut terkesan. Organisasi yang diurus secara berlebihan, akan melunturkan jiwa dan semangat ahli-ahlinya. Bolman & Deal (1997), menyatakan tentang kepentingan sebuah organisasi diterajui oleh pemimpin yang bertindak secara objektif dan komited secara mempunyai visi yang jelas.

The challenges of modern organization require the objective perspectives of managers as well as the brilliant flashes of vision and commitment that wise leadership produce. We need more people in management roles who can find simplicity and order amidst organization confusion and chaos. We need versatile and flexible leaders who are artist as well as analyst, who can reframe experience to discover new issues and possibilities. We need managers who love their works, their organizations and the people whose life they effect. We need leaders and managers who appreciate management as moral and ethical undertakings. We need leaders who combine hardheaded realism with passionate commitment to larger values and purposes.

Ciri dan kualiti kepimpinan sedemikian adalah amat diperlukan oleh organisasi pendidikan memandangkan ia adalah kompleks, bercirikan kemanusiaan dan ditakrifkan dengan pelbagai konsep seperti 'loosely coupled organization' (Karl Weick, 1979), 'ambiguity and uncertainty' (Lawrence & Lorsch, 1976), 'organized anarchy' (March & Olsen, 1976) dan 'coping organization' (Seriex, 1993). Di samping pelbagai konsep ini, sistem pendidikan telah berkembang daripada program sosial kepada sebuah industri yang memerlukan amalan kepimpinan bertukar corak kepada pengurusan korporat. Kini, sistem sekolah awam dan institut pengajian tinggi awam negara menghadapi persaingan dari sekolah swasta dan institut pengajian tinggi swasta. Antara faktor yang membezakan kualiti dua sistem pendidikan yang bersaing ini ialah corak gaya kepimpinan yang dilaksanakan oleh pusat pengajian tersebut.

Kepimpinan bukan hanya semata-mata kualiti peribadi seseorang pemimpin berkenaan, tetapi juga peranan yang dimainkan oleh pemimpin tersebut yang meliputi gaya pengurusannya, hubungannya dengan wawasan, nilai dan matlamat pusat pengajian serta pendekatannya dalam proses melaksanakan perubahan. Kajian-kajian mendapati bahawa tiga ciri-ciri pemimpin yang sering dihubungkan dengan kepimpinan yang berjaya ialah ketekalan matlamat, penglibatan staf dalam membuat keputusan serta mempunyai kewibawaan dalam pengajaran dan pembelajaran (Mortimore, 1995).

Definisi Kepimpinan dan Daya Kepimpinan

Kepimpinan ialah perkataan terbitan daripada 'pimpin'. Pimpin bererti bimbing, pandu atau tunjuk. Memimpin diberi erti sebagai memegang tangan dan membawa berjalan menuju ke sesuatu tempat. Kepimpinan membawa erti keupayaan memimpin dan kepemimpinan pula keupayaan sebagai pemimpin atau daya seseorang pemimpin (Kamus Dewan, 1998). John C.

Maxwell (1993), kepemimpinan ialah proses mempengaruhi aktiviti individu atau kumpulan ke arah mencapai objektif yang telah ditetapkan. Ia merupakan suatu proses di mana pemimpin akan cuba mempengaruhi perlakuan pekerjaannya bagi melaksanakan sesuatu tugas untuk mencapai matlamat kerja bagi unit dan organisasi. Seorang pemimpin seharusnya mempunyai pengikut. Ia mempengaruhi perlakuan pekerja dengan berbagai cara untuk mencapai matlamat.

Di dalam tulisan Randall D. Ponder (2005), kepemimpinan ialah seni atau proses mempengaruhi kegiatan manusia yang berkaitan dengan tugas supaya mereka rela bergiat dan berusaha ke arah pencapaian matlamat organisasi. Dalam hal ini, manusia patut digalakkan untuk menanam kegigihan, keazaman dan keyakinan untuk bekerja. Pemimpin juga patut meletakkan diri di hadapan kumpulan sambil memajukan dan mengilhamkan ahli-ahli kumpulan untuk mencapai matlamat organisasi. Menurut Jamaliah Abdul Hamid (2005), daya kepemimpinan adalah tahap pengaruh yang mampu dilakukan oleh seseorang pemimpin. Seseorang pemimpin harus sentiasa mencari idea inovatif untuk mempengaruhi tingkahlaku pengikutnya, sebagai contoh melalui pemberian insentif yang kreatif, penonjolan teladan atau model dari pelbagai amalan terbaik, sistem hubungan yang terbuka atau melalui cerita-cerita kejayaan. Semakin tinggi daya kepemimpinan seorang ketua, semakin teguh kepemimpinannya. Oleh itu boleh dikatakan kepemimpinan ditakrifkan sebagai pengemblengan daya kepemimpinan ke arah menggerakkan pengikut secara menyeluruh kepada pencapaian matlamat.

Gaya Kepimpinan Tradisional

Gaya kepemimpinan seperti yang dibincangkan oleh Ainon Mohd (2003) ialah pendekatan yang digunakan oleh seseorang pemimpin untuk mempengaruhi subordinatnya. Terdapat pelbagai teknik kepemimpinan untuk mempengaruhi golongan yang dipimpin iaitu membuat keputusan untuk subordinat, memberi panduan kepada subordinat untuk membuat keputusan atau memberi autoriti sepenuhnya kepada subordinat untuk membuat keputusan dalam menyelesaikan sesuatu masalah. Maka dalam proses kepemimpinan, pemimpin boleh menggunakan berbagai gaya kepemimpinan sesuai dengan keadaan. Teori kepemimpinan tradisional menghuraikan gaya kepemimpinan ke dalam lima kategori iaitu pemimpin kerja, pemimpin manusia, pemimpin autokratik, pemimpin demokratik dan pemimpin *laissez-faire*.

i) Gaya Kepimpinan Kerja

Wujud pemimpin yang sangat mementingkan kerja dan produktiviti individu-individu yang dipimpinnya. Pemimpin kerja banyak melakukan aktiviti seperti merancang dan melaksanakan kerja, mendorong orang-orang bawahan supaya mematuhi semua peraturan, membuat target kerja yang mesti dicapai, menerangkan dengan jelas pembahagian tugas dan tanggungjawab antara ketua dan orang-orang bawahan dan lain-lain. Mereka tidak mementingkan hubungan dengan individu-individu yang mereka pimpin. Gaya kepemimpinan jenis ini dapat meningkatkan kecekapan dan prestasi tetapi apabila pemimpin terlalu mementingkan produktiviti sahaja, lamakelamaan sikap itu akan menyebabkan orang bawahan berasa tidak ada siapa yang pedulikan kebajikan mereka. Akibatnya, kepuasan rasa kerja di kalangan individu-individu yang mereka pimpin akan menurun, dan begitu juga komitmen mereka pada tugas-tugas mereka akan turut menurun.

ii) Gaya Kepimpinan Manusia

Terdapat pemimpin memberi fokus yang banyak pada aktiviti membina hubungan kemanusiaan yang baik di antara dirinya dengan individu-individu yang berada di bawah pimpinannya. Pemimpin-pemimpin jenis ini mahu supaya diri mereka disukai oleh individu-individu yang mereka pimpin. Akibatnya mereka banyak memberi tumpuan pada aktiviti yang menyukakan hati orang-orang bawahan mereka, mengutamakan kebajikan mereka dan memberi banyak penerangan kepada mereka. Pemimpin jenis ini terlalu mementingkan hubungan kemanusiaan sehingga mereka mengabaikan aspek produktiviti orang bawahannya. Pemimpin-pemimpin manusia lazimnya tidak suka mengkritik orang-orang bawahannya.

iii) Gaya Kepimpinan Autokratik

Pemimpin jenis ini sangat mementingkan status atau kedudukannya sebagai individu yang berkuasa. Ditinjau daripada sudut gaya kepimpinan, terdapat dua jenis pemimpin autokratik iaitu pemimpin autokratik kuku besi dan pemimpin autokratik bebas. Pemimpin autokratik kuku besi hendak berkuasa di dalam segala perkara. Sebagai pemimpin dia percaya individu-individu yang dipimpinya mesti taat dan patuh kepadanya. Dia memberi banyak arahan kepada orang-orang bawahannya dan dia tidak suka orang bawahannya mempersoalkan arahan-arahannya. Pemimpin autokratik membuat bermacam-macam undang-undang dan peraturan bagi dipatuhi oleh orang-orang bawahannya supaya segala keputusan dan arahnya dipatuhi. Pemimpin jenis ini tidak suka berunding dengan orang bawahannya apabila hendak membuat keputusan. Pemimpin jenis ini mahu menentukan semua kerja dan aktiviti yang boleh dibuat dan yang tidak boleh dibuat oleh orang bawahannya.

Manakala pemimpin autokratik bebas menganggap tugas membuat keputusan terakhir adalah hak pemimpin seorang. Orang lain tidak boleh membuat apa-apa keputusan dan semua perkara mesti dirujuk kepadanya terlebih dahulu. Dalam erti kata lain, mereka tidak mahu berkongsi kuasa dengan orang-orang bawahan. Apa yang berbeza dengan pemimpin autokratik kuku besi ialah mereka memberi banyak kebebasan kepada orang-orang bawahannya berkenaan cara-cara bagaimana sesuatu kerja itu sebaik-baiknya mereka lakukan. Pemimpin jenis ini tidak banyak membuat prosedur-prosedur kerja yang mesti dipatuhi oleh individu-individu yang berada di bawah kepimpinannya. Oleh yang demikian mereka memberi peluang kepada orang-orang bawahannya membuat kerja masing-masing dengan cara yang mereka fikir paling baik. Umumnya, pemimpin autokratik merupakan seorang yang dogmatik dan positif, cuma dia memerlukan stafnya untuk menurut perintah yang diarahkannya dan memimpin mengikut kebolehannya untuk memberi atau menarik balik ganjaran kerja serta hukuman (Abdullah Hassan & Ainon Mohd, 2008).

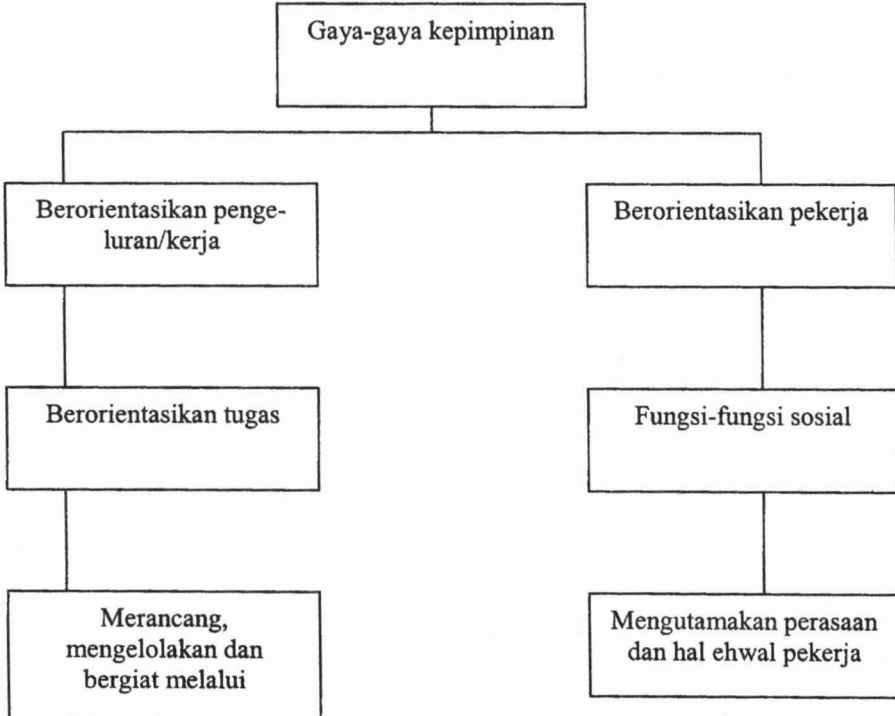
iv) Gaya Kepimpinan Demokratik

Pemimpin yang demokratik memberi banyak kebebasan dan tanggungjawab kepada individu-individu yang mereka pimpin. Mereka bersikap terbuka pada pelbagai cadangan dan pandangan daripada orang-orang bawahan dan memberikan mereka kebebasan bagi menjalankan tugas mereka dengan sebaik-baiknya. Gaya kepimpinan demokratik terbahagi kepada dua iaitu demokratik kuku besi dan demokratik bebas. Gaya demokratik kuku besi dan bebas sesuai bagi organisasi yang baru ditubuhkan di mana jumlah pekerja mereka masih kecil dan mereka memerlukan banyak daya kreativiti bagi menjayakan organisasi yang baru.

v) Gaya Kepimpinan *Laissez-faire*

Pemimpin bertindak sebagai jurutunjuk atau pemudahcara kepada pekerja dan pekerja dibenarkan membuat keputusan. Pemimpin memberi kebebasan kepada subordinat untuk membuat keputusan dan bertindak. Subordinat menggunakan kemahiran dan pertimbangan dalam menyelesaikan sesuatu masalah. Subordinat akan membuat keputusan berdasarkan lingkungan had-had tertentu yang dibenarkan untuk mencapai matlamat kerja. Gaya ini dilaksanakan apabila para pekerja bermotivasi tinggi, berpengalaman, berpengetahuan dan berkemahiran dalam kerjayanya.

Menurut Jaafar Muhammad (1992), kebanyakan daripada kajian tentang gaya kepimpinan mengikut sistem pengurusan klasik dan tradisional menunjukkan anggapan bahawa pekerja pada dasarnya dilihat oleh pemimpin sebagai salah satu faktor pengeluaran. Dengan ini, gaya kepimpinan untuk mencapai output biasanya berat sebelah sama ada mereka menekankan daya pengeluaran ataupun mereka menekankan kepuasan atau hal-ehwal pekerja semata-mata. Pakar-pakar penyelidik di Pusat Penyelidikan Universiti Michigan, Amerika Syarikat telah membentuk suatu model kelakuan kepimpinan berasaskan dua dimensi (Rajah 1). Mereka menggunakan konsep berorientasikan pengeluaran (kerja) dan berorientasikan pekerja untuk menerangkan model tersebut. Pemimpin yang berorientasikan kerja mementingkan kerja yang dilakukan, manakala pemimpin yang berorientasikan pekerja lebih mengutamakan penubuhan kerja dan terjalinnya perhubungan peribadi di kalangan pekerja.



Rajah 1: Konsep di dalam model kepimpinan berasaskan dua faktor.

Dengan meneliti fungsi yang dilakukan oleh para pemimpin di dalam kumpulan mereka sebagaimana rajah di atas, didapati bahawa untuk sesuatu kumpulan itu beroperasi dengan berkesan, suatu pihak mesti mengendalikan dua fungsi utama, iaitu fungsi yang bersabit dengan penyelesaian masalah (berorientasikan tugas) dan fungsi penyelenggaraan kumpulan (fungsi sosial).

Gaya Kepimpinan Transformasi

Di dalam karangan Zainal Ariffin Ahmad (1998), perkataan *transform* bermakna mengubah sifat-sifat sesuatu. Pemimpin transformasi adalah seorang yang mampu mengubah sifat-sifat negatif mereka yang dipimpnnya menjadi sifat-sifat positif. Falsafah di sebalik teori kepimpinan transformasi ialah dengan mengubah sifat-sifat dan cara berfikir individu-individu yang dipimpin ia akan menghasilkan perubahan kepada budaya organisasi yang dipimpin. Pemimpin transformasi membantu organisasi dan mereka yang dipimpnnya supaya dapat melaksanakan perubahan-perubahan positif ke atas diri mereka sendiri bagi aktiviti-aktiviti yang mereka usahakan.

Pemimpin transformasi mempunyai beberapa ciri yang diamalkan di dalam gaya kepimpinan mereka. Di antara ciri-ciri tersebut ialah memiliki karisma. Karisma dapat membantu seorang pemimpin yang memilikinya melaksanakan apa yang semestinya dilakukan oleh pemimpin. Karisma dapat menjadi alat bagi menukar para pengikutnya menjadi orang yang sangat efektif di dalam tugas-tugas yang dijalankan. Pemimpin transformasi sentiasa memberi rangsangan intelektual. Mereka berupaya menjadikan para pengikutnya mampu mengenal pasti cabaran dan halangan yang ada di hadapan mereka dan menjadikan mereka orang yang berani menghadapi dan menyelesaikannya. Mereka memberikan perhatian peribadi kepada para pengikutnya dengan cara memberikan sokongan, dukungan, dorongan dan perhatian yang mereka perlukan supaya mereka dapat melaksanakan tugas-tugas mereka dengan sebaiknya.

Pemimpin transformasi memberi motivasi yang dapat mencetuskan ilham terhadap organisasi yang dipimpin. Bagi menimbulkan motivasi, pemimpin-pemimpin transformasi berupaya menerangkan dengan amat jelas betapa pentingnya misi organisasi dalam usaha mencapai apa yang mereka sasarkan. Para pemimpin transformasi mampu membangkitkan emosi yang kuat di kalangan pengikut mereka sekaligus berupaya membuat para pengikutnya berasa mereka dan pemimpin mereka adalah satu. Mereka membantu para pengikutnya mengubah sikap dan tingkahlaku mereka dengan melatih golongan yang dipimpin dengan menjadikan dirinya mentor kepada mereka.

Selain itu pemimpin kategori ini sentiasa mengambil berat kepentingan setiap individu yang dipimpin dan mereka sanggup mendengar dan menyelesaikan masalah individu demi individu. Mereka mencari waktu untuk bercakap dengan setiap orang serta bercakap kepada kumpulan dan menyebabkan orang yang dipimpnnya berasa diri mereka dihormati. Justeru individu yang berada di bawah gaya kepimpinan ini, menunjukkan sikap positif sebagai pengikut, mengalami rasa puas dengan tugas-tugas yang mereka jalankan dan bertambah komited.

Tambahan lagi pemimpin transformasi menggubal visi untuk organisasi yang dipimpin dan memastikan visi yang digubal itu disukai oleh orang yang dipimpin supaya berjaya dilaksanakan. Tidak cukup dengan menggubal visi sahaja, tetapi pemimpin menerangkan strategi untuk mencapai visi secara berkongsi idea dengan pekerjanya. Pemimpin juga akan sentiasa bercakap tentang visi organisasi berulang-ulang kali dengan mempamerkan rasa yakin dan sikap optimis yang tinggi bahawa visi itu dapat dicapai. Seterusnya selaku pemimpin perlu mempamerkan rasa yakin pada bakat dan kebolehan mereka yang dipimpin. Pemimpin tidak

jemu memupuk keyakinan diri ke dalam diri organisasi yang dipimpin dan meraikan setiap kejayaan yang dicapai agar ahli yang dipimpin merasakan diri mereka dihargai.

Zaidatul Akmaliah Lope Pihie (2003), di dalam bukunya yang bertajuk *Pengurusan Dan Kepemimpinan Pendidikan Satu Langkah Ke Hadapan*, menyatakan kepemimpinan transformasional bertindak sebagai pemangkin perubahan dan bukan berubah untuk bertindak balas sahaja. Pemimpin seperti ini selalunya mengamalkan tingkahlaku yang menggalakkan kakitangan supaya bertindak dengan lebih yakin terhadap kemampuan diri tanpa seliaan atau arahan, ia mampu mempengaruhi subordinat secara luar biasa. Pemimpin transformasional memotivasikan kakitangannya untuk melipatgandakan usaha mereka berbanding prestasi biasa.



Rajah 2: Model gaya kepemimpinan transformasi.

Gaya Kepimpinan dan Pengaruhnya terhadap Pencapaian Pelajar

Kemajuan dan kejayaan pendidikan di sesebuah institusi pengajian masa kini dilihat daripada kecemerlangan akademik pelajarinya walaupun peningkatan dalam aspek lain juga diambil perhatian. Kepimpinan akademik dan ilmunan hendaklah disusun rapi agar kecemerlangan dan kegemilangan pelajar khususnya warga bumiputera dapat ditingkatkan. Langkah ini amat wajar dilakukan samada di peringkat sekolah apatah lagi di peringkat universiti yang merupakan tahap pendidikan tinggi yang rata-ratanya mendapat keputusan baik di dalam Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) atau Sijil Tinggi Persekolahan Malaysia (STPM).

Dalam konteks pendidikan hari ini, kita bukan sahaja memerlukan insan yang baik, berakhlak tinggi tetapi kita juga memerlukan kecemerlangan pencapaian mereka dalam dunia akademik memandangkan kecemerlangan itu salah satu wadah yang menjamin keunggulan ummah Islam. Kajian mendapati tiga ciri pemimpin yang sering dikaitkan dengan kepemimpinan yang berjaya iaitu ketekalan matlamat (*strength of purpose*), penglibatan staf dalam membuat keputusan serta mempunyai kewibawaan dalam pengajaran dan pembelajaran. Davis & Thomas (1989) merumuskan pengetua yang berkesan mempunyai wawasan yang jelas tentang apa yang

hendak dicapai dan tindakan yang perlu diambil berhubung dengan pencapaian akademik pelajar. Di peringkat universiti, jika kualiti akademik dan juga kualiti profesional staf sesebuah institusi pendidikan itu tinggi, kualiti pencapaian pelajar-pelajar di institusi itu juga tinggi. Dari segi kewibawaan dalam bidang pengajaran dan pembelajaran, pengetua di sekolah-sekolah yang berkesan adalah merupakan seorang pemimpin pengajaran (*instructional leader*).

Pemimpin pengajaran membawa maksud pemimpin yang sentiasa bertindak ke arah mewujudkan persekitaran kerja yang produktif dan memuaskan guru-guru serta sentiasa berusaha memperkembangkan pembelajaran pelajar. Sistem penilaian dalam diwujudkan bagi tujuan merancang dan melaksanakan program-program peningkatan. Tindakan ini adalah sejajar dengan konsep '*the purpose of evaluation is not to prove, but to improve*'. Mortimore (1995) dalam kertas kerjanya berjudul "*Key Characteristics of Effective Schools*" menyatakan sebelas ciri-ciri sekolah yang cemerlang. Antaranya, mempunyai kepimpinan ikhtisas, perkongsian misi dan visi, boleh mewujudkan pembelajaran yang kondusif, mempunyai hala tuju yang jelas, memberi penghargaan yang tinggi kepada guru dan pelajar, mempunyai hubungan yang baik serta permuafakatan dengan komuniti. Jika dilihat dalam konteks Universiti Teknologi Mara (UiTM), peranan yang dimainkan oleh kepimpinan pengetua itu dimiliki oleh pemimpin teratas di dalam setiap kampus iaitu Pengarah Kampus. Perbezaan yang dapat dilihat ialah kepimpinan pengetua meliputi penglibatan guru, staf dan pelajar yang mempunyai jumlah yang lebih kecil dan tidak mempunyai subordinat yang meluas. Walaubagaimana pun peranan yang dimainkan oleh kepimpinan Pengarah Kampus mempunyai persamaan daripada segi gaya kepimpinan yang dipilih cuma skop bidang tugas yang berbeza di antara pendidikan di sekolah dan pendidikan di universiti.

Menurut Ibrahim Mamat (2005) di dalam tulisan Emitai Etzioni berpendapat sesebuah organisasi yang dianggotai oleh seorang pemimpin dan orang-orang bawahannya adalah suatu sistem sosial yang mempunyai matlamat atau tujuan tertentu. Dengan kata lain, sesebuah organisasi yang ditubuhkan mempunyai tujuan tertentu, begitu juga seseorang yang menyertai organisasi mempunyai tujuan tertentu. Kejayaan matlamat-matlamat ini sangat penting jika sistem itu hendak dikekalkan dan elemen utama yang menentukan matlamat fungsi institusi pendidikan ialah pencapaian pelajar. Justeru, seorang pemimpin perlu berada di barisan hadapan dalam memperjuangkan matlamat organisasi.

Kamarudin Hj. Kachar (1989) menyatakan seseorang pekerja itu hanya akan berkuasa selagi ia berada di dalam ruang jawatan sah yang memberikannya autoriti serta matlamat untuk segala kerja yang dilakukan. Tanpa struktur organisasi, segala perbuatannya tidak akan mendatangkan makna secara terancang dalam jangka masa panjang. Oleh kerana kewujudan organisasi boleh memberi makna terhadap kerja, maka seorang pemimpin yang dilantik harus komited dalam memperjuangkan matlamat dan objektif organisasinya. Imej organisasi boleh terjejas disebabkan oleh prestasi pencapaian, kemalangan atau perlakuan dan tingkahlaku ahli-ahlinya. Kecacatan imej boleh mengakibatkan ketidakpercayaan dan pengurangan sokongan daripada pelanggan sedangkan sokongan sumber daripada pelbagai pihak adalah penting dan amat diperlukan.

Walau bagaimanapun peranan pemimpin pengajaran bukan semata-mata tanggungjawab pengetua, kerana setiap guru juga adalah pemimpin pengajaran di dalam bilik darjah masing-masing. Setiap yang dilakukan untuk meningkatkan pembelajaran sendiri dan motivasi pencapaian pelajar boleh turut dilaksanakan secara mikro di peringkat kelas. Keadaan ini juga seiring di peringkat universiti di mana di dalam pentadbiran Universiti Teknologi Mara Pahang, peranan dan tanggungjawab Pengarah Kampus adalah memastikan matlamat organisasi tercapai dengan sokongan subordinatnya. Pendokong yang menyokong di sebalik kepimpinan Pengarah selain daripada staf pentadbiran ialah pensyarah menerusi kepimpinan pengajaran di bilik kuliah.

Davis & Thomas (1989) mentakrifkan kepimpinan pengajaran sebagai tindakan,

pengaruh dan kepakaran pengetua memainkan peranannya mengerah segala kebolehan dan usaha guru dalam menyediakan dan melaksanakan proses pengajaran dan pembelajaran serta menyumbang ke arah keberkesanan pembelajaran dan pencapaian untuk pelajar di sekolahnya. Kepimpinan pengajaran hari ini merangkumi kemahiran mengintegrasikan kehendak dan desakan dari luar sekolah terhadap kualiti produk pengajaran dan kualiti proses pengajaran ke dalam sekolah. Jelasnya, tafsiran kepimpinan pengajaran di sekolah atau universiti boleh dikatakan merangkumi aspek peranan pengetua atau Pengarah Kampus sebagai pelaksana yang melaksanakan ketetapan-ketetapan kurikulum seperti yang telah ditentukan sekaligus berperanan sebagai pencorak visi, realiti dan matlamat proses ilmu di dalam institusi pendidikan.

Motivasi melalui Kepimpinan

Kepimpinan menumpu kepada isu dan proses perubahan dan pembaharuan seperti pembinaan hubungan, pembinaan visi dan pembinaan jalinan. Pemimpin melihat organisasi dengan perspektif yang lebih luas, menilai kesannya serta berusaha untuk menggembelng pengaruh melalui kepelbagaian kemahiran, ilmu dan kepakaran supaya apa yang hendak dilakukan memperoleh persetujuan ramai. Konsep kepimpinan di dalam dunia pendidikan menunjukkan pengetua yang berkesan boleh merangsang dan memperkukuhkan perkembangan profesional guru melalui cara-cara yang tidak formal tetapi bersifat khusus, komunikasi dan kawalan.

Mengikut Sweeney (1982), pengetua yang berjaya memimpin sekolah ke arah kecemerlangan ialah pengetua yang sentiasa memberikan sokongan yang bermakna dan seterusnya memotivasi guru-guru. Selain itu, pengetua yang berjaya mewujudkan suasana yang menggalakkan untuk membantu pelajar berjaya dalam pembelajaran adalah diperlukan untuk mewujudkan pencapaian pelajar yang cemerlang. Pengetua juga perlu berperanan memberi bantuan dan maklumat kepada guru dan pelajar untuk meningkatkan kemajuan pelajaran dan banyak berusaha untuk mempertingkatkan pencapaian pelajar di sekolah.

Salah satu aspek motivasi melalui kepimpinan yang mudah dilaksanakan ialah mewujudkan sistem kepimpinan mentor. Menurut Randall D. Ponder (2005), kepimpinan mentor memperlihatkan kesan yang mendalam sebagai pelindung bagi seseorang yang ingin mendapatkan inspirasi, dorongan dan pertolongan. Mentor berperanan sebagai pengajar, penasihat, pendorong dan pada keseluruhannya membantu seseorang di bawah asuhannya untuk berkembang dan mencapai kecemerlangan di dalam hidup. Kajian yang lepas menunjukkan bahawa mentor penting bagi seseorang sewaktu mula bekerja dan juga apabila baru bertukar kerja dalam kehidupan profesionnya. Bora (1994) menerangkan antara konsep mentor ialah orang yang mempunyai status yang agak tinggi yang sedia memberikan bimbingan sepenuhnya bagi perkembangan kerjaya seseorang. Mentor merupakan seseorang yang menjadi model peribadi yang mempengaruhi anak didiknya melalui penglibatan secara terus, tidak semestinya melalui model contoh. Oleh itu mentor bukan sahaja model contoh, tetapi ia juga bertindak sebagai pembimbing, tutor, jurulatih dan juga pendorong. Dalam bidang pendidikan, mentor berperanan sebagai kawan, pembimbing, kaunselor dan juga pendidik. Dengan itu pengetua merupakan mentor kepada pendidik, guru lama dan yang berpengalaman merupakan mentor kepada guru baru dan guru pula mentor kepada murid-murid. Oleh sebab itu sistem mentor-mentee diperakui memberikan kesan yang positif dalam memotivasi seseorang untuk mencapai cita-cita dan aspirasi, maka sistem ini perlu dilaksanakan di sekolah-sekolah mahupun di institut pengajian tinggi.

Peranan guru sebagai mentor kepada pelajar juga sangat penting kerana guru dianggap sebagai model kepada pelajar. Pelajar sentiasa mengharapkan guru mereka menjadi pelindung dan pendorong kepada mereka. Sebaliknya, jika perkara ini tidak dipenuhi, pelajar akan berasa kecewa dan mungkin prestasi mereka di sekolah akan terjejas. Oleh itu untuk menolong pelajar mencapai kecemerlangan, guru haruslah mempunyai kebolehan untuk memotivasi pelajar yang lemah atau yang mempunyai motivasi yang rendah serta menolong mengembangkan potensi pelajar yang mempunyai motivasi yang tinggi. Sebagai guru yang ingin memotivasi pelajar, guru hendaklah mempunyai gaya kepimpinan sendiri yang bersesuaian. Saedah Siraj et al. (1996) menggariskan jenis-jenis kepimpinan guru dan reaksi pelajar terhadap tiap-tiap jenis kepimpinan tersebut. Menurut beliau guru autokratik yang keras menyebabkan pelajar menurut perintah tetapi ada perasaan benci dan ingin memberontak terhadap ketua. Guru autokratik yang baik hati pula digemari pelajar tetapi pelajar banyak bergantung kepada guru dan kurang inisiatif. Sementara itu guru *laissez-faire* menyebabkan pelajar menjadi biadab dan kerja mereka lemah dan tidak teratur. Guru yang demokratik disukai oleh kebanyakan pelajar dan mereka dapat menjalankan tanggungjawab tanpa disuruh. Gaya ini akan membantu membawa kumpulan menyusun matlamat dan mencapai matlamat yang telah ditentukan dalam satu-satu kumpulan yang seterusnya memberi kesan yang baik kepada pencapaian pelajar. Gaya kepimpinan di dalam sekolah ini boleh dipraktikkan di peringkat universiti. Pengertian pendidik dalam konteks ini merangkumi pendidik di segenap lapisan sistem pendidikan sama ada pendidikan sekolah, pendidikan institut perguruan mahupun universiti. Kesemua pendidik di seluruh institusi pendidikan memainkan peranan penting dalam usaha membina dan membangunkan negara ke arah kecemerlangan.

Kesimpulan

Kepimpinan merupakan satu unsur penting untuk membawa usaha ke arah penambahbaikan organisasi. Tanpa kepimpinan, matlamat dan nilai tidak dapat dijelaskan, perancangan tidak akan dapat dibentuk atau dilaksanakan dan individu dalam organisasi tidak akan dapat menyumbang ke arah kejayaan. Kepimpinan selalu ditakrifkan sebagai proses mempengaruhi tingkahlaku orang lain ke arah pencapaian matlamat kumpulan bukanlah merupakan satu cara tersendiri untuk menyelesaikan masalah. Kepimpinan memerlukan komitmen dan kepercayaan antara pemimpin dan pengikutnya. Untuk menjadi efektif dalam jangka masa panjang, kepimpinan hendaklah memfokuskan ke arah menggerak kakitangan atau ahli kumpulan ke arah pencapaian matlamat.

Pemimpin mempunyai pilihan sendiri untuk menentukan gaya kepimpinan masing-masing kerana seseorang pemimpin tidak boleh menggunakan satu sahaja gaya memimpin sepanjang masa. Sebaliknya mereka mesti menggunakan beberapa gaya kepimpinan dan perlu menukar-nukar gaya kepimpinan itu mengikut kesesuaian dengan keadaan. Ini adalah kerana orang yang dipimpin mempunyai kepelbagaian sikap yang menyebabkan pemimpin perlu bijak menyesuaikan gaya kepimpinan berdasarkan keperluan orang-orang yang mereka pimpin. Lebih-lebih lagi dalam institusi pendidikan, kebanyakan masa berhadapan dengan pelajar disamping anggota-anggota lain di dalam organisasi yang semestinya sikap dan tingkahlaku mereka mempunyai kepelbagaian ragam yang memerlukan kebijaksanaan untuk memimpin mereka. Justeru, pemimpin perlu sentiasa perihatin dan peka kepada situasi orang yang dipimpin kerana objektif utama dalam kepimpinan ialah memastikan orang yang dipimpin dapat dipengaruhi dan melaksanakan tanggungjawab yang diamanahkan pemimpin dengan jaya.

Secara amnya dapat dirumuskan, kepimpinan sekolah akan memberi matlamat dan arah tuju kepada proses kerja individu dan kumpulan, membentuk budaya dan nilai sekolah,

membantu pembentukan rancangan strategik dan wawasan sekolah, membentuk matlamat dan merancang usaha perubahan bersama staf sokongan dan menetapkan keutamaan sekolah ke arah kecemerlangan pencapaian pelajar. Demikian halnya dengan konteks Universiti Teknologi Mara Pahang sebagai institusi pendidikan tinggi walaupun struktur organisasi dan sasaran pelajar adalah sama sekali berbeza dengan sekolah tetapi UiTM juga merupakan institusi pendidikan di mana pelanggan utamanya adalah pelajar. Adalah menjadi tanggungjawab kepimpinan pendidikan untuk memastikan pelajar-pelajar yang mendapat pendidikan di sini menerima dan memperolehi didikan sepenuhnya sebagai persediaan sebagai graduan yang akan berhadapan dengan dunia pekerjaan. Gaya kepimpinan yang diterima oleh pelajar sama ada menerusi kepimpinan tertinggi, kepimpinan pentadbiran mahu pun kepimpinan pensyarah mempunyai implikasi terhadap pencapaian individu pelajar. Walaupun tidak ada dapatan yang signifikan secara langsung yang menunjukkan gaya kepimpinan mempengaruhi pencapaian pelajar di institusi pengajian tinggi, tetapi penulis beranggapan kajian yang menunjukkan pengaruh terhadap pencapaian pelajar di sekolah menerusi kepimpinan pengetua boleh dijadikan landasan kerana sekolah dan institusi pengajian tinggi khususnya UiTM, kedua-duanya mempunyai iklim budaya pendidikan yang menitikberatkan kecemerlangan di dalam pencapaian akademik pelajar mahupun sahsiah.

Rujukan

- Abdul Shukor Abdullah. (2004). Kepimpinan unggul tonggak pengurusan pendidikan cemerlang. *Jurnal Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan, Institut Aminuddin Baki*, 14(1).
- Abdullah Hassan, & Aion Mohd. (2008). *Bakat dan kemahiran memimpin panduan untuk pemimpin meningkatkan prestasi*. Selangor: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Aion Mohd. (2003). *Teori dan teknik kepimpinan panduan aplikasi di tempat kerja*. Pahang: PTS Publications & Distributor Sdn. Bhd.
- Bora, B.M., & Philips, R.R. (1994). Mentoring as a learning experience for adults. *Journal Of Teacher Education*, May-June.
- Davis, G.A., & Thomas, M.A. (1989). *Effective schools and effective teachers*. Boston: Allyn and Bacon.
- Seriex, H. (1993). *The organizationed big bang*. Paris: Colmen-Levy.
- Jaafar Muhamad. (1992). *Asas pengurusan*. Selangor: Penerbitan Fajar bakti Sdn. Bhd.
- Jamaliah Abdul Hamid, & Norashimah Ismail. (2005). *Pengurusan dan kepimpinan pendidikan, teori, polisi dan pelaksanaan*. Serdang: Penerbitan Universiti Putra Malaysia.
- March, J.G. & Olsen, J. (1976). *Ambiguity and choice in organizations*. New York: Harper and Row.
- John C. Maxwell (1993). *Developing the leader within you*. Nashville: Thomas Nelson Inc Publishers.



- Sweeney, J. (1982). Research synthesis on effective school leadership. *Educational Leadership*, jil.39.
- Kamarudin Hj. Kachar (1989). *Kepimpinan profesional dalam pendidikan*. Kuala Lumpur: Publishing Sdn. Bhd.
- Karl Weick. (1979). Educationed organization as lossely coupled organization in administr: science quaterly, 21(1).
- Bolman, L.G., & Deal T.E. (1997). *Reframing organizations, Edisi Ke-2*. San Francisco: Jo Bass Publications.
- Noresah Baharom. (1998). *Kamus Dewan, Edisi Ke-3*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Pustaka.
- Omaridin Ashaari. (1996). *Pengurusan sekolah: Suatu panduan lengkap*. Kuala Lumpur: Ut Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). *Organization and environment*. Boston: Harvard Bus School.
- Mortimore, P. (1995). *Key characteristics of effective schools*. Kertas Kerja Seminar Sel Berkesan di Institut Aminuddin Baki, Genting Highlands, 13-14 Julai 1995.
- Randal D.Ponder. (2005). *Leadership made easy*. Canada: Entrepreneur Press.
- Saedah Siraj (et al.). (1996). *Motivasi dalam pendidikan*. Kuala Lumpur: Utusan Publicatio Distributors Sdn. Bhd.
- Zaidatul Akmaliah Lope. (2003). *Pengurusan dan kepemimpinan pendidikan satu langka hadapan*. Serdang: Penerbitan Universiti Putra Malaysia.
- Zainal Arifin Ahmad. (1998). *Perlakuan organisasi*. Shah Alam: Penerbit Fajar Bakti Sdn. B
-

NOR HAPIZAH MOHD BURHAN, Centre of Islamic Thought and Understanding , Unive Teknologi MARA Pahang. norhapizah@pahang.uitm.edu.my

SUHANOM MOHD ZAKI, Fakulti Pengurusan Perniagaan, Universiti Teknologi M/ Pahang. suhanom@pahang.uitm.edu.my