



Siri

PENGURUSAN DAN KEPIMPINAN PENDIDIKAN

Institut Aminuddin Baki

K e p i m p i n a n
BERKUALITI

Editor:

Dr. Noraziah Abdul Aziz

Netty Yushani Yusof

Siri Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Institut Aminuddin Baki

Kepimpinan Berkualiti

**Editor:
Dr. Noraziah Abdul Aziz
Nefy Yushani Yusof**



**Jabatan Penerbitan dan Dokumentasi
Institut Aminuddin Baki**

Siri Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan
Institut Aminuddin Baki

Diterbitkan oleh:
Jabatan Penerbitan dan Dokumentasi
Institut Aminuddin Baki
Kementerian Pelajaran Malaysia
Sri Layang
Genting Highlands

© Penerbit IAB 2009

Hak cipta terpelihara. Tiada bahagian daripada terbitan ini boleh diterbitkan semula, disimpan untuk pengeluaran atau ditukarkan ke dalam sebarang bentuk atau dengan sebarang alat jugapun, sama ada dengan cara elektronik, gambar serta rakaman dan sebagainya tanpa kebenaran bertulis daripada Pengarah, Institut Aminuddin Baki terlebih dahulu

KANDUNGAN

Pengenalan	1
Teori Kepimpinan	3
Ciri-ciri Pemimpin	8
Kepimpinan Berkesan	16
Kesimpulan	18
Bibliografi	20

PENGENALAN

Dalam mana-mana organisasi perkara yang paling utama yang perlu diberi perhatian ialah kepimpinan. Kepimpinan yang berkualiti dan berkesan mampu membawa sesebuah organisasi ke arah kejayaan dan kemajuan.

Kini, tugas kepimpinan seseorang pengurus dan pentadbir semakin mencabar dewasa ini sejajar dengan arus globalisasi. Oleh itu para pemimpin perlu meningkatkan kualiti diri serta mempunyai nilai, etika dan moral yang tinggi untuk mengadaptasi sesuatu perubahan ke dalam organisasi.

Para pemimpin perlu mempunyai kerangka konsep yang boleh dijadikan panduan dalam urusan kepimpinan. Pemimpin harus membuat penilaian dan pembetulan semula jika terdapat strategi yang tidak membawa kepada penambahbaikan organisasi. Langkah mereka bentuk kerangka konsep, beberapa elemen perlu diambil kira seperti ciri-ciri kepimpinan, tingkah laku kepemimpinan, situasi kepemimpinan dan faktor-faktor yang menyokong.

2.1. **KEPIMPINAN**

Secara umumnya, kepimpinan ialah satu proses bagaimana seseorang mempengaruhi orang lain supaya melaksanakan tugas-tugas dengan rela demi pencapaian matlamat organisasi. Menurut kajian-kajian Bass (1981), Krech dan Crutchfield (1950), serta Nahavandi A. (1997) telah merumuskan bahawa seorang pemimpin adalah seseorang yang boleh mempengaruhi individu atau kumpulan dalam organisasinya, mendorong mereka untuk menuju ke arah matlamat yang ditetapkan dan memandu mereka untuk mencapai matlamat tersebut dan akhirnya mencapai keberkesanan organisasi.

TEORI KEPIMPINAN

Teori Sifat

Teori ini menjelaskan sifat kepemimpinan itu wujud setelah mereka diberi kedudukan sebagai pemimpin dan bukannya sebab kebolehan yang wujud secara semula jadi. Menurut Stephen Robbins (1974) dalam bukunya *Organizational Behavior* bahawa sifat-sifat seperti kecekapan, berkuasa, keyakinan diri dan tahap daya yang tinggi adalah sifat utama kepemimpinan.

Teori Kelakuan

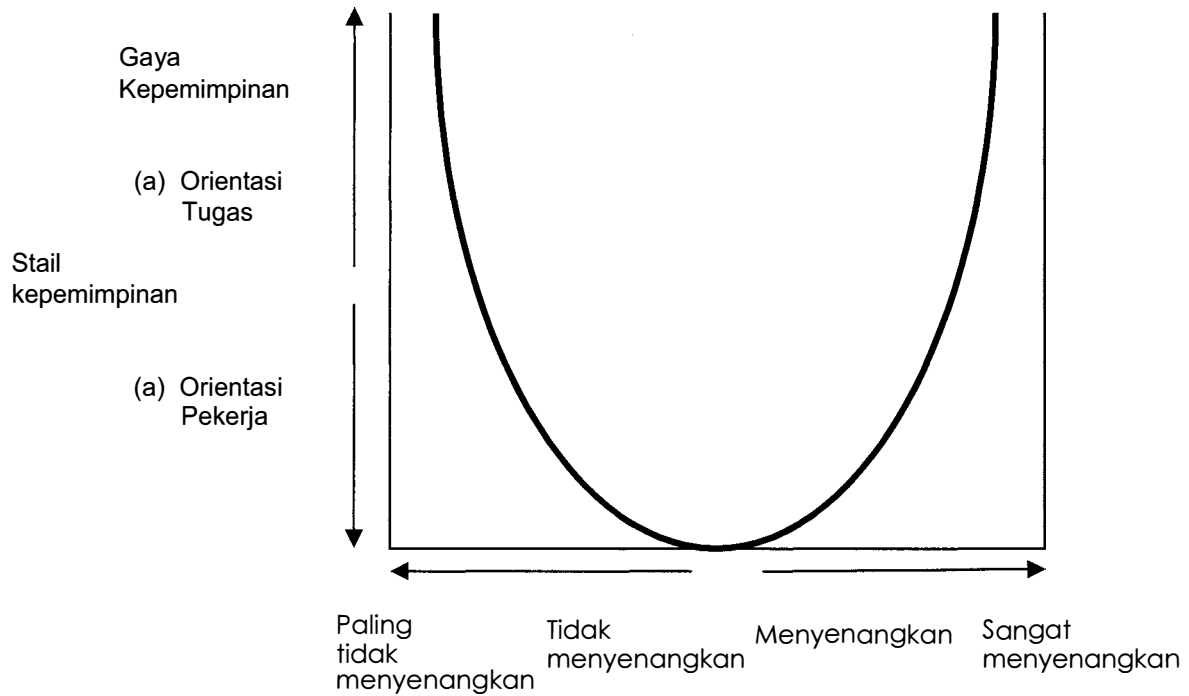
Kelakuan kepemimpinan dapat dikenalpasti sebagai penentu kepada kepemimpinan yang efektif, maka individu boleh dilatih dan dididik untuk menjadi pemimpin yang efektif. Menurut Douglas McGregor dalam bukunya *The Humanside of Enterprise* (1966) menyatakan pengikut secara amnya boleh bergerak sama ada secara dorongan diri atau dorongan orang lain (pemimpin).

Teori Kontigensi – Situasi

Pendekatan teori ini dianggap mampu menentukan kepemimpinan berdasarkan kepada faktor seperti situasi, orang, tugas, organisasi dan pemboleh ubah persekitaran yang lain. Menurut Fred Fiedler (1974) keberkesanan sesuatu kumpulan atau organisasi bergantung kepada interaksi antara personaliti atau gaya pemimpin dengan keadaan.

Berdasarkan rajah 1, Model Kemungkinan Fiedler, untuk mewujudkan suatu situasi kerja yang menyenangkan ahli-ahli dalam organisasi, seorang pemimpin mesti dapat mengimbangi antara orientasi tugas dengan orientasi pekerja.

Teori Kontigensi-Situasi sesuai dan mampu dilaksanakan dalam era globalisasi yang menentukan seseorang pemimpin itu dapat memenuhi tuntutan pelanggan dan pihak-pihak yang berkepentingan di dalam dan luar organisasi.

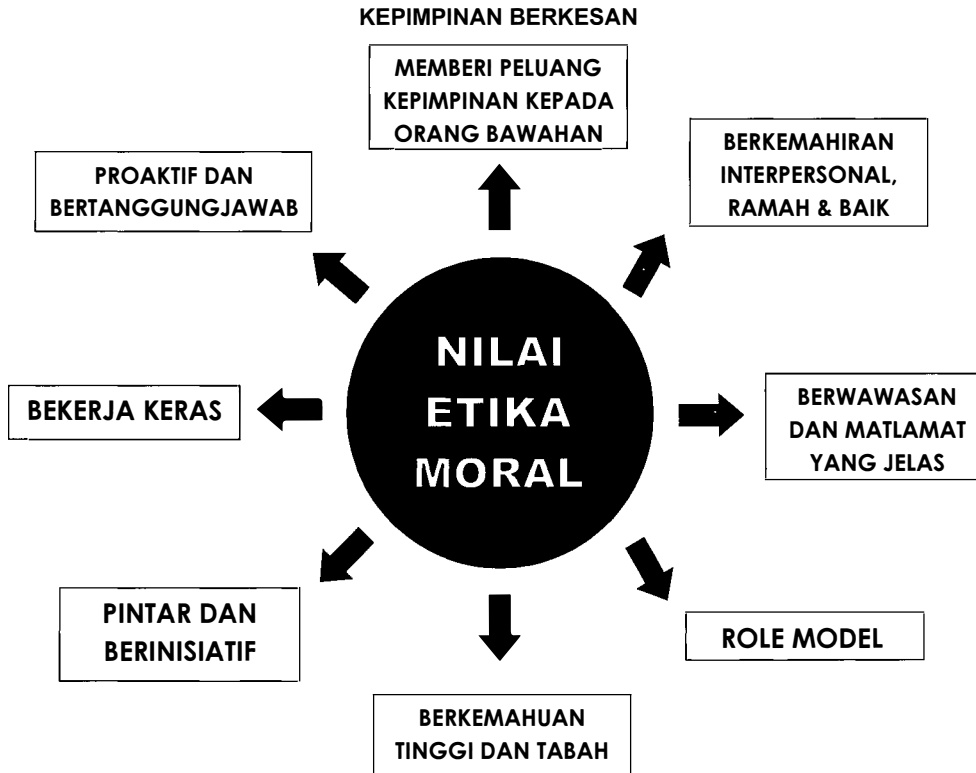


Rajah 1: Model Kemungkinan Fiedler



MODEL

Model kerangka kepimpinan yang berkesan (Rajah 2) adalah kunci utama kejayaan sesebuah organisasi. Seorang pemimpin organisasi mesti mempunyai ciri-ciri pemimpin yang berkualiti. Dia harus dapat menggunakan kekuatan sumber dalam organisasinya iaitu sumber manusia, kemudahan fizikal serta infrastruktur untuk mengambil peluang yang ada dalam persekitaran organisasi. Pemimpin perlu mempunyai kepatuhan kepada Allah di samping berbuat baik sesama manusia dan menyayangi alam ciptaanNya. Pemimpin juga mesti sentiasa muhasabah diri, berakhlak mulia, berdoa dan bertawakal kepada Allah.



Rajah 2: Modal Kerangka Kepimpinan Berkesan.

CIRI-CIRI PEMIMPIN

Dalam teori kepimpinan, nilai, etika dan moral yang tinggi merupakan asas yang penting dalam keberkesanan memimpin. Selain itu sifat jujur, cergas, bijaksana, ber tenaga dan fasih perlu ada pada seseorang pemimpin. Seseorang pemimpin juga perlu bermotivasi, berketrampilan, bertanggungjawab berkeyakinan serta tegas.

Nilai, Etika dan Moral

Pemimpin yang cemerlang ialah pemimpin yang mempunyai kepatuhan kepada penciptanya, taat kepada undang-undang negara mengikut nilai, etika dan moral yang baik dalam persekitaran masyarakatnya.

Nilai

Nilai ditakrifkan sebagai kepercayaan yang mendorong seseorang atau sesebuah institusi untuk bertindak mengikut pemilihan yang berasaskan nilai-nilai utama dalam masyarakat. Ilmu, kebijaksanaan, keadilan dan iktikat merupakan nilai-nilai utama dalam masyarakat. Penerimaan nilai-nilai murni ini akan menjamin masyarakat yang berpendidikan lengkap dalam hubungan masyarakat perilaku etika, sosial dan budaya.

Etika

Etika ditakrifkan sebagai tanggungjawab dan akibat tingkah laku seseorang atau profesional terhadap masyarakat. Seseorang anggota perkhidmatan awam berkewajipan memahami tanggungjawab terhadap peranan dan perilaku seseorang pekerja dalam kerajaan.

Tanggungjawab tersebut dirujuk dalam dokumen-dokumen seperti perintah-perintah am, manual prosedur kerja dan fail meja. Dokumen perundangan menjadi bahan dan rujukan utama. Setiap kepimpinan disaran agar memahami dan mengamalkan nilai-nilai dan etika dalam semua tindakan dan tingkah laku semasa menjalankan tanggungjawab dan tugas-tugas dan jawatan masing-masing.



Moral

Moral ialah satu kelakuan dan kepercayaan yang asas dan standard serta dikongsi oleh anggota sesuatu kumpulan yang dijangka akan mematuhiinya. Nilai-nilai murni merupakan satu kawalan dan peraturan sosial yang dipersetujui dan diamalkan oleh sebahagian besar masyarakat yang munasabah. Nilai-nilai murni yang perlu diamalkan dalam organisasi seperti bertimbang rasa, toleransi, tolong-menolong, kasih sayang, baik hati, murah hati dan lain-lain.

Pemimpin sebagai agen moral dalam sesuatu organisasi. Sebagai agen moral, pemimpin mempunyai tanggungjawab khusus untuk menjadi seorang pelaku moral yang *conscientious*, berhati-hati membuat keputusan yang wajar berdasarkan prinsip moral, dan dengan penuh tanggungjawab serta akauntabiliti mengambil tindakan secara moral. Dia juga perlu sentiasa memikirkan tentang kesan moral berkaitan dengan keputusan dan tindakan yang diambilnya serta membuat pertimbangan moral tentang dasar dan amalan institusinya. Pemimpin perlu peka serta memahami akan keperluan terhadap peraturan atau kod etika di tempat kerjanya, dan mempunyai keperibadian yang sesuai dengan jawatannya.

Gabungan nilai, etika dan moral adalah merujuk kepada akhlak. Akhlak mulia seseorang pemimpin merupakan cermin kepada organisasi yang dipimpinya. Sebagai pemimpin ia

sentiasa berusaha agar dirinya menjadi insan kamil, memimpin keluarga ke arah kesejahteraan, hala tuju organisasi untuk memenuhi kehendak pelanggan dan menjadi warga negara yang memenuhi wawasan 2020 dan ummah yang sentiasa memakmurkan bumi tanpa melakukan kerosakan.

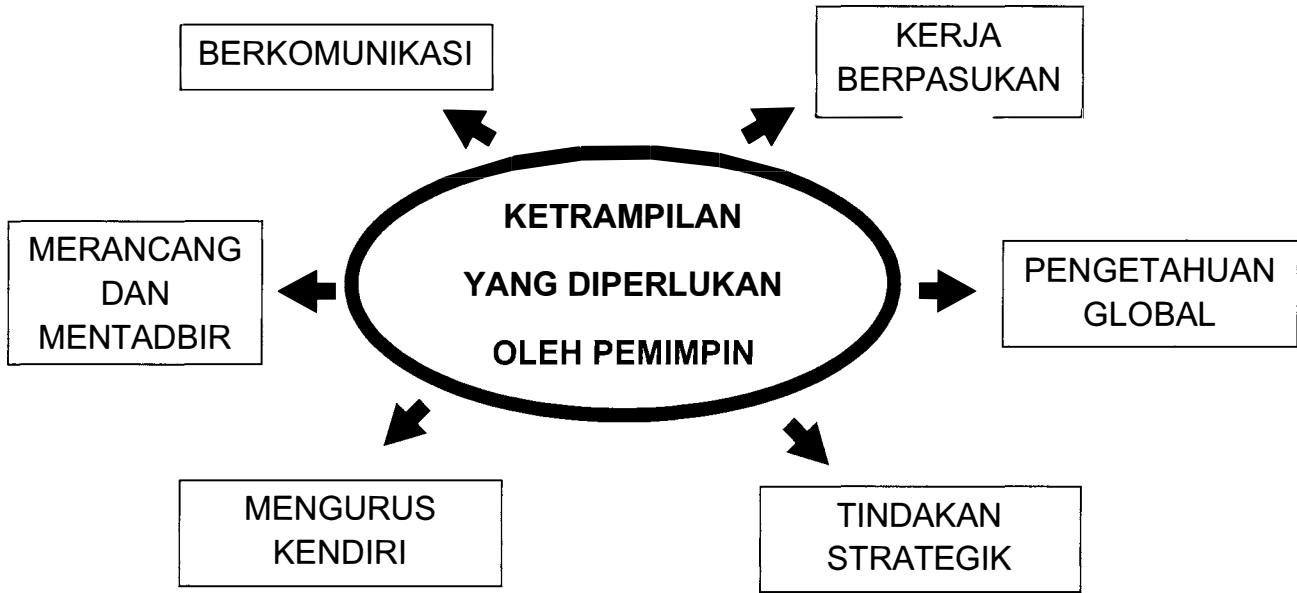
Ciri-ciri Pemimpin Berkualiti

Kepimpinan pengetua merupakan faktor terpenting menentukan sesebuah sekolah itu berkesan maju dan cemerlang. Kajian oleh Edmunds (1979) merumuskan bahawa satu daripada lima ciri sekolah berkesan ialah keutuhan kepimpinan pengetua. Kualiti kepimpinan pengetua dapat dilihat berdasarkan ciri-ciri yang berikut:-

- Mempunyai kemahuan yang tinggi untuk memimpin dan tabah bertindak menghadapi cabaran.
- Pintar dan berinisiatif tinggi.
- Berwawasan dan mempunyai matlamat yang jelas mengenai organisasi dan pengajaran.
- Bekerja keras dan menjadi contoh yang baik kepada staf yang lain.
- Memberi peluang kepada guru menonjolkan kepimpinan mereka.

- Mengetahui batasan kepemimpinan formal dan tidak formal.
- Berkemahiran interpersonal, ramah dan baik hati.
- Proaktif dan bertanggungjawab sepenuhnya ke atas tugas.

Institusi sekolah merupakan institusi moral. Oleh itu pendidikan tidak dapat dipisahkan daripada pertimbangan nilai, etika dan moral dalam setiap aktivitinya. Al-Ghazali juga menekankan bahawa pendidikan ialah menanam perangai baik supaya mereka dapat menilai antara yang benar dengan yang tidak benar. Hellriegel, Jackson & Slocum (1999) telah menggariskan ketrampilan yang diperlukan oleh pemimpin khususnya pengetua (Rajah 3).



Menurut Peter Mortimore terdapat 11 ciri sekolah berkesan iaitu kepimpinan profesional, perkongsian misi dan matlamat, persekitaran pembelajaran, tumpuan pengajaran dan pelajaran, pengajaran berfokus, jangkaan tinggi, tindak balas positif, pengawasan, tanggungjawab dan hak asasi, perkongsian rumah-sekolah dan organisasi pembelajaran.

Keberkesanan organisasi sekolah dilihat berdasarkan ciri-ciri berikut:

- Pengurusan berasaskan sekolah
- Kepimpinan pengajaran
- Kestabilan staf
- Organisasi aktiviti kurikulum
- Pembangunan staf
- Penglibatan dan sokongan ibu bapa
- Pengiktirafan terhadap kejayaan akademik sekolah
- Memaksimumkan masa pembelajaran
- Sokongan masyarakat setempat

Situasi

Pemimpin perlu peka dengan perubahan teknologi, sumber, sosial, ekonomi dan dasar-dasar kerajaan yang berkaitan dengan pendidikan. Antara dasar-dasar kerajaan tersebut adalah mengenai Dasar 60:40, 1 Malaysia, ICT dan lain-lain.

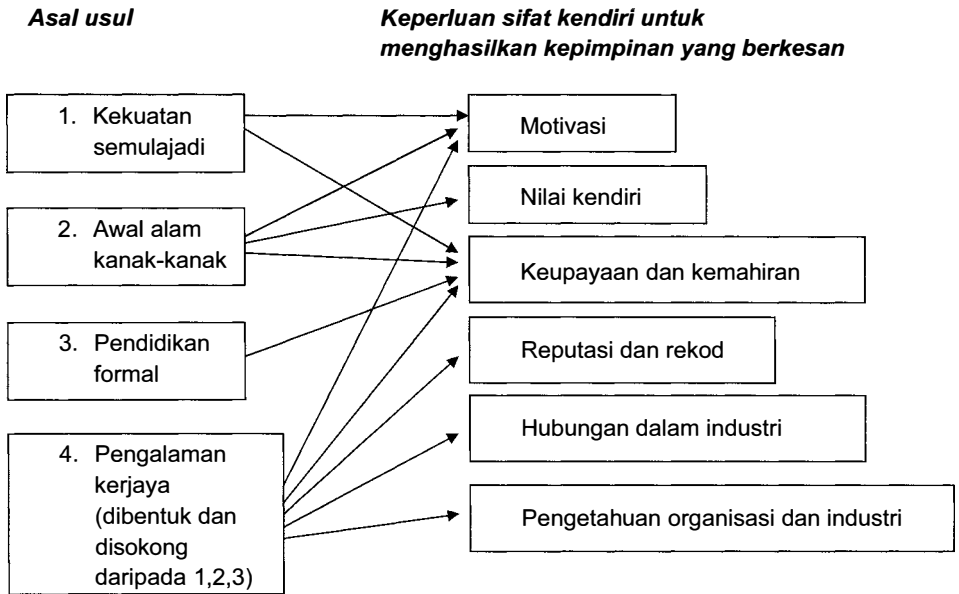
Dorongan

Dorongan dalam diri pemimpin dengan melakukan muhasabah diri dari semasa ke semasa untuk menjamin pemimpin itu sentiasa mengamalkan akhlak yang baik. Berdoa merupakan senjata untuk membantu pencapaian kejayaan. Usaha terakhir setelah pelbagai tindakan dilakukan ialah dengan bertawakal dan pasrah kepada ketentuannya.

KEPIMPINAN BERKESAN

Seseorang pemimpin yang berkesan perlu melalui beberapa tingkat proses membina sifat sendiri. Sifat sendiri ini dibentuk bermula daripada peringkat awal kelahiran, alam awal kanak-kanak, pendidikan formal dan pengalaman kerjaya.

Asal usul keperluan sifat sendiri untuk menghasilkan kepimpinan yang berkesan.



Diubahsuai daripada Kotter J.P.(1988)

Seorang pemimpin perlu melalui proses 1,2,3 dan 4 untuk memperolehi sifat-sifat sendiri daripada segi motivasi, keupayaan dan kemahiran, reputasi dan rekod, hubungan dalam industri, pengetahuan yang tinggi dalam organisasi dan industri yang dipimpin.

KESIMPULAN

Pada keseluruhannya adalah jelas bahawa perkembangan teori kepimpinan masa kini agak dinamik dan perlu diambil perhatian oleh pengurus-pengurus dan pemimpin-pemimpin. Penggunaan pendekatan kepimpinan yang berbeza antara individu, kumpulan dan organisasi. Teori tranformasi yang dikemukakan oleh Robert House (1974) menyarankan bahawa seseorang pemimpin yang berkarisma mempunyai kuasa rujukan yang tinggi dan berupaya mengkomunikasikan subordinatnya secara efektif. Zaidatul (2003) dalam bukunya Pentadbiran Pendidikan menggaris empat sifat kejayaan seseorang pemimpin iaitu kecerdasan, kematangan sosial, motivasi dalaman dan sikap hubungan manusia.

Kesepaduan empat elemen yang dinyatakan di atas dapat menentukan keberkesanan kepemimpinan seseorang. Takrifan kepimpinan itu adalah aktiviti yang dapat mempengaruhi individu atau kumpulan bagi mencapai matlamat organisasi. Seorang pemimpin akan lahir dalam satu kumpulan sekiranya ahli kumpulan tersebut berpendapat bahawa beliau

berkeupayaan untuk menggalakkan pencapaian matlamat dan kepuasan ahli kumpulan. Matlamat organisasi semestinya untuk mencapai prestasi yang tinggi dalam bidang yang diceburi. Jika dilihat daripada perspektif Islam amalan manusia adalah untuk kesejahteraan dunia dan akhirat. Justeru itu kerangka konsep kepemimpinan yang dibentuk mestilah berlandaskan kepada ciri-ciri kepemimpinan Islam.

Kepemimpinan adalah satu seni. Untuk itu pemimpin perlu mengenal watak orang yang dipimpinnya dengan mengadakan pendekatan-pendekatan tertentu secara individu dan secara kelompok. Kepandaian pemimpin memainkan seninya dan menyentuh kepentingan orang yang dipimpinnya, akan mendapat reaksi yang baik. Kerangka konsep yang dicadangkan telah mengambil kira pelbagai faktor yang boleh mempengaruhi keberkesanan kepemimpinan. Oleh yang demikian seni dan pengalaman juga pendorong yang perlu ada pada seseorang pemimpin. Mudah-mudahan apa yang dicadangkan dapat memberi manfaat dalam melahirkan pemimpin yang berketrampilan pada masa akan datang.

BIBLIOGRAFI

Buku

Fiedler, F.E. (1971). "Validation and Extension of the Contingency Model of Leadership Effectiveness : A Review of Empirical Rinding. Psychological Bulletin.

Jaafar Muhammad. (1999). *Kelakuan Organisasi*. K.Lumpur : Leeds Publication.

House, Robert & Mitchele R Terence. (1974). "Path-goal Theory of Leadership, "Contemporary Business, 3,

Kotter, J.P.(1988). *The Leadership Factor*. New York : The Free Press.

McGregor, Douglas. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York : McGraw Hill.

Nahavandi A. (1997). *The Art and Science of Leadership*. New Jersey : Prentice-Hall International.

Ting Chew Peh. (1974). *Konsep Asas Sosiologi*. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.

Zaidatul Akmaliah Lope Pihie. (1990). *Pentadbiran Pendidikan*. K.Lumpur : Fajar Bakti.

Zaidatul Akmaliah Lope Pihie. (2003). *Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan (Satu Langkah ke Hadapan)*. Serdang : Universiti Putra Malaysia.

Jurnal

Azmi Zakaria, Wan Fatimah Mohammad dan Quek Bong Chiang (1995). Indikator Kepimpinan Cemerlang : Satu Analisis Pengurusan. *Jurnal pengurusan Pendidikan*, Jld. 5 Bil (01), Genting Highlands : IAB Kementerian Pendidikan Malaysia.

Diterbitkan Oleh:
Jabatan Penerbitan dan Dokumentasi
Institut Aminuddin Baki
Kementerian Pelajaran Malaysia
Sri Layang
Genting Highland



MS ISO/IEC 17021 : 2006
QS 10082001 CB 02

Rgn No : 182288

014

ISO 9001:2000 Certified