

**PERSEPSI GURU-GURU TERHADAP GAYA KEPEMIMPINAN  
PENGETUA DI SEKOLAH-SEKOLAH YAYASAN ISLAM KELANTAN**

**Kertas** Projek ini diserahkan kepada Sekolah Siswazah untuk memenuhi keperluan sebahagian daripada syarat penganugerahan Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan) Universiti **Utara** Malaysia

Oleh:

MOHD YAJID BIN YUSOFF

© Mohd Yajid bin Yusoff, 2000. Hak Cipta Terpelihara

---



**Sekolah Siswazah  
(Graduate School)  
Universiti Utara Malaysia**

**PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK  
(Certification of Project Paper)**

Saya, yang bertandatangan, memperakukan bahawa  
(I, the undersigned, certify that)

MOHD. YAJID BIN YUSOFF

calon untuk Ijazah  
(candidate for the degree of) Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan)

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk  
(has presented his/her project paper of the following title)

PERSEPSI GURU-GURU TERHADAP GAYA KEPEMIMPINAN PENGETUA

DI SEKOLAH-SEKOLAH YAYASAN ISLAM KELANTAN

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek  
(as it appears on the title page and front cover of project paper)

bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan,  
dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.  
(that the project paper acceptable in form and content, and that a satisfactory  
knowledge of the field is covered by the project paper).

Nama Penyelia  
(Name of Supervisor): Tuan Haji Husin @ Ibrahim bin Mamat

Tandatangan  
(Signature)

[Handwritten Signature]

Tarikh  
(Date)

23 September 2000

## **KEBENARAN MENGGUNA**

Penyerahan projek sarjana ini adalah sebagai memenuhi keperluan pengajian lepasan ijazah Universiti Utara Malaysia (UUM). Saya bersetuju supaya pihak perpustakaan UUM menjadikan kertas projek ini sebagai rujukan. Saya juga bersetuju bahawa kebenaran membuat salinan keseluruhan atau sebahagian daripadanya untuk tujuan akademik mestilah mendapat kebenaran daripada penyelia saya atau daripada Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang penyalinan, pengambilan atau penggunaan keseluruhan atau sebahagian daripada kertas projek ini untuk tujuan komersil tidak dibenarkan tanpa kebenaran bertulis daripada saya. Di samping itu, pengiktirafan kepada saya dan Universiti Utara Malaysia wajar diberikan dalam sebarang bentuk kegunaan bahan-bahan yang terdapat di dalam kertas projek ini.

Permohonan untuk membuat salinan atau lain-lain kegunaan, sama ada secara keseluruhan atau sebahagian boleh dibuat dengan menulis kepada:

Dekan Sekolah Siswazah,  
Universiti Utara Malaysia,  
06010 UUM Sintok,  
Kedah Darul Aman.

## ABSTRAK

Kajian ini dijalankan untuk melihat hubungan antara faktor-faktor demografi guru iaitu jantina, umur, pengalaman mengajar, status perkahwinan dan tahap akademik dengan **gaya** kepemimpinan pengetua. Kajian ini juga bertujuan untuk mengenal **pasti gaya** kepemimpinan yang telah diamalkan. **Soal selidik** telah digunakan sebagai instrumen untuk mengetahui persepsi guru-guru. Sebanyak dua belas buah sekolah Yayasan Islam Kelantan telah dipilih untuk dijadikan sampel kajian dengan melibatkan **390** orang responden. Kajian ini berlandaskan teori pendekatan dua dimensi yang telah dikemukakan oleh **Ohio State University**, dengan menjuruskan kepada gelagat pendayaan struktur (*initiating structure*) dan bertimbang rasa (*consideration*). Lima skala Likert yang telah diubahsuai telah diguna untuk mendapatkan min kedua-dua gelagat dan **gaya** kepemimpinan. **Ujian-t** dan **ANOVA** telah digunakan untuk membuat penganalisan data yang berkaitan dengan angkubah bebas dan bersandar. Dapatan kajian ini menunjukkan faktor demografi guru-guru tidak mempengaruhi **gaya** kepemimpinan pengetua. Kedua-dua min gelagat kepemimpinan didapati hampir **sama** iaitu pendayaan struktur sebanyak 3.29 dan bertimbang rasa sebanyak 3.30. Semua pengetua mengamalkan **gaya** kepemimpinan demokratik, iaitu berada di **zon** tinggi pendayaan struktur dan tinggi bertimbang rasa **tetapi** perlu dipertingkatkan kerana kedua-dua min berada **pada paras** yang belum memuaskan. Cadangan ditujukan kepada Yayasan Islam Kelantan supaya memperbanyakkan kursus yang bercorak kepemimpinan, pengurusan dan pentadbiran untuk mempertingkatkan mutu kepemimpinan pengetua di sekolah-sekolah. Ciri-ciri untuk perlantikan pengetua **juga** perlu diperdalam agar dapat mewujudkan **amalan** kepemimpinan yang cemerlang.

## **ABSTRACT**

This study is objectively conducted to understand the correlations between teacher's demographic factors such as sexes, ages, teaching experiences, marital status and academic qualifications and principal leadership styles. The study is also aimed at identifying the type of leadership that are being practised. A set of questionnaires has been used as an instrument to understand teachers' perceptions toward the principal. Twelve schools under Yayasan Islam Kelantan were selected as samples of research involving 390 respondents. The study was based on a dual dimension approach theory introduced by Ohio State University with the emphasis on initiating structure and consideration. Five modified **Likert** scales were used to get an average reading of both behavior and leadership style. The t-test and **ANOVA** were then conducted to analyze the collected data. These tests showed that the mean of behavior and leadership style among the principal are almost **identical**, that is 3.29 initiating structure and 3.30 consideration. All the principals practised democratic leadership style, that is high in initiating structure and consideration. However, the styles need to be improved since both averages are considerably low. Therefore, a suggestion was made to Yayasan Islam Kelantan to conduct more courses on leadership, management and administration in order to enhance the quality of leadership of principal. If excellent leaders are to be produced, appointment of the principals should be done thoroughly by Yayasan Islam Kelantan.

## PENGHARGAAN

Dengan nama Allah yang Maha Pemurah lagi Maha Penyayang. Segala puji-pujian bagi-Nya, Tuhan seluruh alam. Selawat dan salam kepada Nabi Muhammad S.A.W. Di atas segala keizinan-Nya maka kertas projek ini dapat disiapkan oleh penulis dalam usaha untuk melengkapkan program pengajian diperingkat sarjana.

Alhamdulillah, bersyukur kepada Allah kerana selama ini telah diberi semangat dan kesedaran oleh-Nya untuk meneruskan penerokaan terhadap ilmu pengetahuan yang dirasakan oleh penulis amat mencabar kerana terpaksa mengharungi pelbagai rintangan semasa meneruskan perjalanan sebagai seorang pelajar sambilan.

Dengan penuh kejujuran dan keikhlasan penulis ingin merakamkan setinggi-tinggi ucapan penghargaan dan terima kasih kepada:

- Tuan Haji Husin @ Ibrahim bin Mamat di atas segala usahanya membimbing dan memberi panduan sehingga siapnya kertas projek ini.
- Pensyarah-pensyarah Universiti Utara Malaysia yang telah menjalankan tugas dengan penuh dedikasi untuk menjayakan pengajian di peringkat Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan).
- Yang Amat Berusaha Tuan Pengarah Yayasan Islam Kelantan, Tuan Haji Abdul Aziz bin Yusoff kerana telah memberi keizinan untuk menjalankan kajian di sekolah-sekolah di bawah kawalannya.
- En. Jusoh bin Ismail (Pengelola Sekolah-sekolah Yayasan Islam Kelantan) yang sentiasa bersedia dan memberi kerjasama untuk mendapatkan maklumat
- Semua Pengetua dan guru di sekolah-sekolah Yayasan Islam Kelantan yang telah memberi kerjasama untuk menjayakan kajian ini.

Paling istimewa, penghargaan dan ucapan terima kasih untuk isteri tercinta yang sentiasa memberi kerjasama, memahami dan berdoa untuk mencapai kejayaan. Terima kasih juga untuk anak-anak tersayang, Nazifah, Ahmad Mukhlis, Ahmad Faris, Nabilah, Najihah dan Naajidah kerana sentiasa memberi ketenangan dan memahami suasana di sepanjang tempoh pengajian ini.

Sekian, wassalam.

## KANDUNGAN

PERKARA	HALAMAN
KEBENARAN MENGGUNA .....	ii
ABSTRAK .....	iii
ABSTRACT .....	iv
PENGHARGAAN .....	v
KANDUNGAN .....	vi
SENARAI JADUAL .....	xi
SENARAI RAJAH.....	xii
<b>BAB 1 : PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Pengenalan.....	1
1.2 Latar Belakang Kajian.....	4
1.3 Pernyataan Masalah .....	10
1.4 Matlamat dan Kepentingan Kajian .....	13
1.4.1 Matlamat Kajian .....	13
1.4.2 Kepentingan Kajian .....	14
1.5 Objektif Kajian .....	15

1.6	Persoalan Kajian .....	16
1.7	Hipotesis Kajian.....	20
1.8	Definisi Operasional .....	21
<b>BAB 2 : TINJAUAN LITERATUR.....</b>		<b>25</b>
2.1	Pengenalan.....	25
2.2	Konsep Kepemimpinan dan Pengurusan .....	25
2.3	Prinsip-prinsip Asas Kepemimpinan Islam .....	30
2.4	Konsep Iklim Organisasi .....	39
2.5	Teori dan Pendekatan Kajian Kepemimpinan .....	40
2.5.1	Pendekatan Sifat .....	41
2.5.2	Pendekatan Situasi .....	42
2.5.3	Teori Laluan-Matlamat ( <i>Path-Goal Theory</i> ) .....	44
2.5.4	Teori X dan Y .....	47
2.5.5	Kajian Ohio .....	50
2.5.6	Kajian Michigan .....	53
2.5.7	Kajian Blake dan Mouton .....	53
2.6	Gaya Kepemimpinan ( <i>Leadership Style</i> ) .....	55
2.7	Kajian Lepas Tentang Persepsi Guru .....	57

<b>BAB 3 : METODOLOGI.....</b>	<b>60</b>
3.1 Pengenalan.....	60
3.2 Kerangka Kajian.....	60
3.3 Angkubah-angkubah.....	62
3.4 Populasi dan Sampel Kajian.....	62
3.4.1 Populasi.....	62
3.4.2 Sampel.....	63
3.5 Pengukuran Angkubah.....	64
3.6 Instrumen Kajian.....	65
3.7 Sumber Data.....	66
3.8 Analisis Data.....	67
3.9 Kajian Rintis.....	67
<b>BAB 4 : DAPATAN KAJIAN.....</b>	<b>68</b>
4.1 Pengenalan.....	68
4.2 Latar Belakang Responden.....	69
4.2.1 Bilangan Responden Mengikut Jantina.....	69

4.2.2	Bilangan Responden Mengikuti Umur.....	70
4.2.3	Pengalaman Mengajar .....	71
4.2.4	Status Perkahwinan .....	73
4.2.5	Akademik Responden .....	74
4.3	Analisis Min Gelagat Kepemimpinan Pendayaan Struktur .....	77
4.4	Analisis Min Gelagat Kepemimpinan Bertimbang Rasa .....	81
4.5	Analisis Min Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Sekolah.....	85
4.6	Keputusan Ujian Hipotesis.....	86
4.6.1	Hipotesis 1 .....	87
4.6.2	Hipotesis 2 .....	88
4.6.3	Hipotesis 3 .....	89
4.6.4	Hipotesis 4 .....	90
4.6.5	Hipotesis 5 .....	91
<b>BAB 5 : PERBINCANGAN, KESIMPULAN DAN CADANGAN.....</b>		<b>93</b>
5.1	Pengenalan.....	93
5.2	Ringkasan Kajian .....	93
5.3	Perbincangan .....	96
5.4	Kesimpulan .....	102
5.5	Implikasi .....	104

5.5.1	Implikasi Kepada Teori.....	104
5.5.2	Implikasi Kepada Pengurusan .....	106
5.6	Cadangan .....	107
5.6.1	Cadangan Kepada Pihak Pengurusan Sekolah .....	107
5.6.2	Cadangan Untuk Kajian Akan Datang .....	110
5.7	Batasan Kajian .....	111
	BIBLIOGRAFI .....	113
	LAMPIRAN A.....	118
	LAMPIRAN B.....	119
	LAMPIRAN C.....	120

## SENARAI JADUAL

NO.	JADUAL	HALAMAN
4.1	Taburan Responden Mengikut Jantina	69
4.2	Taburan Responden Mengikut Latar Belakang Umur	70
4.3	Taburan Pengalaman Mengajar Responden	71
4.4	Taburan Status Perkahwinan Responden	73
4.5	Taburan Status Akademik Responden	74
4.6	Analisis Min dan Sisihan Piawai Persepsi Guru-guru Terhadap Gelagat Kepemimpinan Pendayaan Struktur	77
4.7	Analisis Min dan Sisihan Piawai Terhadap Gelagat Kepemimpinan Bertimbang Rasa	81
4.8	Analisis Min Pendayaan Struktur, Bertimbang Rasa Dan Gaya Kepemimpinan Pengetua Berdasarkan Sekolah	85
4.9	Ujian-t Tentang Gaya Kepemimpinan Pengetua Mengikut Jantina	87
4.10	Ujian-t Tentang Gaya Kepemimpinan Pengetua Mengikut Status Perkahwinan	88
4.11	Analisis Varian (ANOVA) Tentang Umur Guru-guru Dengan Gaya Kepemimpinan Pengetua	89
4.12	Analisis Varian (ANOVA) Tentang Pengalaman Guru-guru Dengan Gaya Kepemimpinan Pengetua	90
4.13	Analisis Varian (ANOVA) Tentang Tahap Akademik Guru-guru Dengan Gaya Kepemimpinan Pengetua	91

## SENARAI RAJAH

NO.	RAJAH	HALAMAN
2.1	Grid Kepemimpinan Ohio	52
3.1	Kerangka Kajian	61
4.1	Peratusan Responden Mengikut Tahap Umur	71
4.2	Jumlah Responden Mengikut Pengalaman Mengajar	73
4.3	Status Perkahwinan Responden	74
4.4	Bilangan Responden Mengikut Status Akademik	76
4.5	Min Gaya Kepemimpinan Pengetua	86

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Pengenalan**

Malaysia sebagai sebuah negara yang sedang membangun dan kini mengorak langkah ke arah sebuah negara maju tentunya mempunyai masalah dan rintangan yang tersendiri. Kita yakin bahawa dengan kesungguhan kerajaan melalui pelbagai perancangan, wawasan dan pelbagai dasar, negara kita akan mampu lahir sebagai sebuah negara yang disegani di dunia. Dalam bidang pendidikan, Malaysia telah meningkat jauh ke hadapan kerana mempunyai Wawasan Pendidikan Negara yang bertujuan menjadikan Malaysia sebuah negara maju menjelang tahun 2020. Dalam usaha untuk menjadikan pendidikan bertaraf dunia, beberapa pembaharuan telah dibuat. Perubahan-perubahan ini diharap dapat mencapai impian mentransformasikan Malaysia menjadi sebuah negara maju. Dalam konteks pendidikan, kemajuan yang kita ingin capai bukan sahaja dari segi material tetapi juga

dari segi nilai-nilai rohani yang boleh diterima secara menyeluruh dan dapat menjamin kesejahteraan sejagat.

Begitu jugalah Yayasan Islam Kelantan. Sebagai institusi penting dalam memberi pendidikan di negeri Kelantan, ia tentunya mahu memberi pendidikan yang terbaik kepada pelajar-pelajar untuk menghasilkan individu muslim yang menyeluruh dan bersepadu serta seimbang dari segi rohani, aqliah, emosi, akidah dan jasmani berdasarkan ajaran Islam. Untuk itu, beberapa pembaharuan telah dibuat selaras dengan kehendak pendidikan negara dan Islam. Tujuannya supaya manusia tidak tenggelam dalam arus kemajuan dan pembangunan mengikut perspektif Barat yang memisahkan agama dan pembangunan.

Jika dilihat pendidikan dalam konteks perubahan sosial, ia perlu membawa transformasi sosial yang dinamik ke arah menangani pelbagai masalah termasuk kegawatan sosial, ekonomi dan politik yang sedang melanda negara. Dalam menghadapi cabaran ini, Kementerian Pendidikan telah mengambil inisiatif memperkenalkan konsep pembelajaran bestari bagi menegaskan pembentukan dan perkembangan masyarakat pintar (*smart society*). Dengan erti kata lain, pendidikan untuk *survival* perlu digantikan dengan pendidikan untuk pembangunan dan pembinaan tamadun baru.

Negeri Kelantan, melalui Yayasan Islam Kelantan juga tidak mahu ketinggalan dalam memainkan peranan menangani isu semasa negara dengan memperluas dan meninggikan mutu pendidikan Islam di sekolah-sekolahnya sebagai asas kepada pembangunan sosial, ekonomi dan politik negara. Semoga lahir masyarakat yang mempunyai pengetahuan yang tinggi di samping beriman dan beramal soleh.

Sehubungan itu, semua warga pendidikan dari pembuat dasar hingga kepada tenaga pelaksana yang meliputi pengetua dan guru peringkat sekolah perlu memainkan peranan masing-masing. Kementerian Pendidikan telah mengadakan pembaharuan dan perubahan dalam bidang kurikulum dan pengurusan untuk menyediakan persekitaran yang kondusif terutama di sekolah-sekolah. Yayasan Islam Kelantan telah mengikuti jejak langkah itu dengan sama-sama berganding bahu untuk meningkatkan taraf pendidikan negara, khususnya di negeri Kelantan sendiri.

. Kecemerlangan pendidikan di sekolah bergantung kepada perhubungan antara guru-guru dengan pengetua. Untuk merealisasikan persekitaran yang sihat itu, gaya kepemimpinan pengetua adalah amat penting. Sehubungan itu satu kajian dibuat di Sekolah-sekolah Menengah

Agama (Arab) Yayasan Islam Kelantan untuk melihat dan mencari jawapan khususnya untuk menangani masalah kepemimpinan di sekolah-sekolah tersebut. Sebagai institusi yang agak kecil jika dibandingkan dengan Kementerian Pendidikan, ia mengharapkan pembelaan dan pemerhatian yang sungguh-sungguh daripada semua pihak. Jadi, kajian ini dibuat untuk membantu Yayasan Islam Kelantan kerana sebelum ini tiada kajian dibuat mengenai kepemimpinan pendidikan Yayasan Islam Kelantan khususnya terhadap gaya kepemimpinan pengetua.

## **1.2 Latar Belakang Kajian**

Sekolah sebagai satu sistem sosial, mempunyai perancangan yang tersusun ke arah mencapai matlamat yang ditetapkan. Pencapaian matlamat sekolah perlulah selaras dan berhubungan dengan pencapaian matlamat individu dalam organisasi itu. Getzels dan Guba (1957) telah menjelaskan dalam teori sistem sosialnya bahawa organisasi merupakan satu sistem sosial yang merangkumi dimensi organisasi dan dimensi individu. Kedua-dua dimensi ini saling berkaitan dan berinteraksi. Matlamat organisasi dipanggil sebagai dimensi "*Nomothetic*" dan matlamat individu dipanggil sebagai dimensi "*Ideographic*". Kedua-dua pihak iaitu organisasi dan individu saling berhubungan dan cuba mempengaruhi.

Pihak organisasi iaitu sekolah akan cuba mempengaruhi dan meletakkan keperluannya ke atas individu dan begitulah pula sebaliknya. Sekolah mempunyai peraturan-peraturan yang tersendiri baik terhadap pihak pekerja atau pelajar. Maka setiap individu perlu mematuhi. Manakala pihak individu pula cuba mempengaruhi sekolah untuk memenuhi keperluannya. Hal ini dapat kita melihat kepada perubahan pakaian seragam sekolah. Pelajar-pelajar perempuan dianggap janggal jika tidak bertudung. Seseengah sekolah akan mengambil tindakan tatatertib jika pelajar perempuan tidak memakai tudung walaupun sekolah itu bukan daripada aliran agama. Melalui contoh ini sesebuah organisasi perlu peka kepada amalan dan norma-norma individu.

Melalui teori sistem sosial itu kita dapat dilihat bahawa gelagat manusia dalam mana-mana organisasi, sama ada di sekolah atau institusi-institusi lain dipengaruhi sedikit sebanyak oleh nilai-nilai atau tradisi yang telah menjadi amalan ahlinya. Kadang-kadang Perlaksanaan bertentangan dengan matlamat organisasi. Proses interaksi yang bertentangan ini perlu di atasi dengan bijak oleh para pemimpin.

Penggunaan teknologi terkini adalah satu lagi contoh pertentangan antara kehendak organisasi dan kehendak individu. Seorang pentadbir dan pemimpin sekolah mungkin merasa sukar untuk mengikut sepenuhnya

perkembangan teknologi terkini. Ini disebabkan kesibukannya dalam menjalankan tugas. Maka lahirlah sikap pengetua yang tidak memandang penting perkara ini. Hal sedemikian boleh menimbulkan keresahan di kalangan guru yang memerlukan teknologi itu untuk membawa pengajaran yang lebih berkesan. Suasana yang sebegini akan menimbulkan jurang perbezaan terhadap apa yang sepatutnya ada dengan apa yang sedia ada.

Kepemimpinan sesebuah organisasi dapat mempengaruhi dan meyakinkan anggotanya untuk mencapai matlamat. Dalam konteks kepemimpinan sekolah, pengetua merupakan orang terpenting untuk dicontohi dan diteladani oleh setiap ahlinya. Justeru, pengetua hendaklah mempunyai gaya kepemimpinan yang cemerlang dengan mempunyai sifat-sifat kepemimpinan yang dinamis dan progresif. Sifat-sifat jujur, ikhlas, terbuka, saling hormat-menghormati, suka kepada kerja berpasukan dan sentiasa menjaga kepentingan pelanggan, merupakan aspek penting yang perlu dimiliki oleh seorang pengetua.

Agama Islam memberi penekanan yang begitu berat terhadap pemimpin. Kepemimpinan bukan merupakan satu kehendak atau perkara yang perlu dicari oleh seseorang tetapi ia merupakan satu tanggungjawab atau amanah. Seseorang pegawai kerajaan diharuskan memegang jawatannya berterusan selama dia dapat menjalankan tugas itu dengan

sempurna (Ahmad Ibrahim Sin, 1991). Sekiranya seseorang itu tidak lagi dapat menunjukkan keupayaan sama ada mental atau fizikal, maka dia boleh diberhentikan daripada tugasnya tanpa mengira pangkat dan jawatannya.

Pengetua adalah sebahagian daripada anggota masyarakat dan ditugaskan untuk menjalankan tanggungjawab yang telah diamanahkan agar matlamat dan objektif kerajaan tercapai. Oleh itu mereka hendaklah mempunyai gaya kepemimpinan yang boleh diterima umum dan dapat mencapai objektif yang telah ditetapkan. Bagi melahirkan kerjasama dengan ahli organisasi di bawah kawalannya itu, dia perlulah mempunyai sifat-sifat unggul sebagai seorang pemimpin. Ahmad Ibrahim Abu Sin (1991) telah menjelaskan bahawa kepemimpinan Islam berbentuk *jama'ie*. Tidak ada perbezaan antara pemimpin dengan yang dipimpin kecuali tugas dan tanggungjawab yang amat berat yang dipertanggungjawabkan kepada pemimpin.

Kualiti sesebuah sekolah adalah berkait rapat dengan gaya kepemimpinan pengetua. Oleh itu pengetua perlulah mewujudkan iklim sekolah yang baik dan disenangi oleh semua orang. Pengetua sebagai pemimpin juga hendaklah dapat menjadi model kepada pengikutnya untuk menjayakan matlamat sesebuah sekolah. Konsep *mesyuarah* atau *syura* dengan mengambil kira kepentingan-kepentingan anggota dalam organisasi

tersebut hendaklah ditekankan. Matlamat hendaklah dikongsikan bersama bukan hanya matlamat organisasi semata-mata.

Bagi tujuan ini, maka kajian akan dilakukan di Sekolah-sekolah Menengah Agama (Arab) Bantuan Penuh Kerajaan Negeri Kelantan yang ditadbirkan oleh Yayasan Islam Kelantan. Kajian ini dibuat di dua belas buah sekolah di jabatan tersebut. Sekolah-sekolah ini terdapat di setiap jajahan di negeri Kelantan. Oleh kerana isu-isu yang berkaitan dengan kepemimpinan dan pengetua merupakan aspek penting bagi kejayaan dan keberkesanan sesebuah sekolah, maka penyelidikan di sekolah-sekolah ini dirasakan penting untuk mencari penyelesaian yang berkaitan dengan isu-isu tersebut.

Yayasan Islam Kelantan merupakan sebuah organisasi pendidikan Kerajaan Negeri Kelantan yang bertanggungjawab dalam usaha menyebarkan dan mengembangkan pendidikan agama Islam dan bahasa Arab. Ia ditubuhkan pada 1 Julai 1974 di bawah Enakmen Negeri Kelantan, bilangan 8. Pada peringkat awalnya ia dikenali sebagai Yayasan Pengajian Tinggi Islam Kelantan dan lebih dikenali dengan nama Jabatan Sekolah-sekolah Agama Kelantan (JASA). Pada bulan Jun 1979 ia telah didaftarkan semula dan diberi nama Yayasan Pelajaran Islam Negeri Kelantan (YPINK). Dalam usaha kerajaan negeri Kelantan memperkemaskan lagi pentadbiran institusi ini, sekali lagi melalui Enakmen Negeri Kelantan bilangan 8, tahun 1982 ia

telah diubah nama dan dikenali sebagai Yayasan Islam Kelantan (YIK). Ia mula berkuatkuasa pada 1 haribulan Mac 1983 hingga ke hari ini. Yayasan Islam Kelantan dipertanggungjawabkan oleh Kerajaan Negeri untuk mentadbir dan mengurus dua jenis sekolah agama di Kelantan, iaitu Sekolah Menengah Agama (Arab) Bantuan Kerajaan Negeri Kelantan yang dahulunya dikenali sebagai Sekolah Menengah Agama Rakyat dan Sekolah-sekolah Menengah Agama (Arab) Bantuan Penuh Kerajaan Negeri Kelantan. Jumlah keseluruhan Sekolah-sekolah agama di bawah kawalannya ialah sebanyak lapan puluh tujuh buah sekolah iaitu tujuh belas buah sekolah Menengah Agama (Arab) Bantuan Penuh Kerajaan Negeri Kelantan dan tujuh puluh satu buah Sekolah Menengah Agama (Arab) bantuan Kerajaan Negeri Kelantan. Selebihnya terdiri daripada Pondok Moden, Pusat Tahfiz Al-Quran dan Taman Didikan Kanak-kanak.

Objektif penubuhan Yayasan Islam Kelantan ialah:

1. Berusaha meningkatkan taraf pendidikan sekolah-sekolah agama agar seimbang dengan keperluan masyarakat dan negara.
2. Berusaha untuk melayakkan sekolah-sekolah agama di negeri ini menjadi saluran pusat pengajian tinggi dalam dan luar negeri.

3. Berusaha mengadakan pusat pengajian secara tradisional (pondok).
2. Berusaha mengadakan institusi bagi mempertingkatkan pembelajaran dan pengajaran bahasa Arab.

Falsafah Pendidikan Yayasan Islam Kelantan ialah : Pendidikan Islam sebagai yang diterangkan pengertiannya dalam istilah-istilah ta'dib, irsyad dan tadris adalah satu usaha yang berterusan ke arah memperkembangkan potensi individu muslim sebagai hamba Allah dan khalifah-Nya di bumi secara menyeluruh dan bersepadu untuk melahirkan insan yang seimbang dari segi rohani, aqliah, emosi, aqidah dan jasmani berdasarkan ajaran Islam.

### **1.3 Pernyataan Masalah**

Kajian ini bertujuan untuk menganalisis gaya kepemimpinan pengetua sebagai sumbangannya terhadap iklim sesebuah sekolah. Menurut Zaidatol Akmaliah L.P (1991) kejayaan sesebuah sekolah dan gaya kepemimpinan sentiasa berkait rapat. Untuk mendapatkan kerjasama daripada kakitangan yang bertanggungjawab, interaksi positif antara pengetua dan kakitangan sekolah perlu wujud.

Mengikut Morphet Johns dan Reller (1982) cara yang paling berkesan untuk mencapai matlamat sekolah bukanlah dengan menggunakan kuasa tetapi memenuhi keperluan individu. Memahami hubungan kepuasan keperluan manusia dengan prestasinya adalah penting. Penilaian dan pengiktirafan yang adil serta perhatian yang saksama kepada setiap kakitangan adalah pencetus wujudnya kerjasama dan rasa tanggungjawab individu dalam menjayakan perancangan sekolah. Kebanyakan kakitangan di bawah kawalan pengetua berasa tidak puas hati dengan peranan dan tanggungjawab yang mereka pegang. Mereka merasakan bakat dan kebolehan yang ada kurang diberi pengiktirafan. Pengetua sepatutnya mengesan keadaan yang sedemikian lebih awal supaya tindakan positif atau pendekatan yang sesuai boleh diambil

Robiah Sidin (1994), telah menjelaskan bahawa keberkesanan organisasi yang dihasilkan oleh keberkesanan pentadbiran kerap dibincangkan dan dinilai. Termasuk dalam definisi keberkesanan ini ialah pencapaian objektif atau matlamat organisasi dan kesejahteraan pekerja. Pentadbiran yang berkesan adalah berteraskan perancangan yang komprehensif dan sistematik dengan menggunakan strategi-strategi tindakan yang berbeza mengikut konteks dan keperluan.

Ibrahim Mamat (1998) telah menekankan bahawa sebagai pentadbir sekolah, pengetua hendaklah membuat keputusan, merancang dan mengelola program sekolah; mengawasi dan mempengaruhi kakitangan dalam pelaksanaan kurikulum sekolah; menyelaras pelbagai aktiviti kakitangan supaya mereka berfungsi sepenuhnya sebagai satu pasukan dan dari semasa ke semasa menilai kemajuan dan prestasi sekolah.

Ahmad Ibrahim Abu Sin (1991) telah menyatakan bahawa dalam pemikiran Islam, manusia dianggap sebagai makhluk yang dihormati dan dikira sama kedudukan dan tanggungjawabnya sama ada dia bertugas pada jawatan-jawatan khas ataupun awam. sebab itu Islam mengajak supaya semua pekerja mengamalkan perhubungan yang baik serta bersikap bantu membantu dalam melaksanakan semua tugas. Dalam hal ini Allah telah berfirman yang bermaksud:

Dan bertolong-tolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan janganlah kamu bertolong-tolong dalam membuat dosa dan permusuhan.

(Surah Al-Maidah:2)

Di sini jelaslah kepada kita bahawa kepemimpinan merupakan penggerak utama sesebuah sekolah. Kepemimpinan dijemakan daripada perhubungan, persepsi dan imaginasi antara ahli-ahli dalam sesebuah organisasi. Maka untuk meningkatkan lagi prestasi dan matlamat pendidikan Yayasan Islam Kelantan, hal-hal yang berkaitan dengan pengurusan dan kepemimpinan perlu diambil berat. Masalah tidak sehaluan di antara guru penolong kanan dengan pengetua, masalah hubungan di antara guru-guru dengan guru penolong kanan dan masalah hubungan guru-guru dengan pengetua merupakan perkara yang sering berlaku di sekolah-sekolah di bawah pentadbiran Yayasan Islam Kelantan. Kita juga mendengar berlaku rasa tidak puas hati di kalangan rakan kerja terhadap pemimpin mereka. Oleh itu, kajian ini cuba mencari jawapan dan mengenal pasti punca masalah. Semoga hasil kajian ini dapat digunakan oleh Yayasan Islam Kelantan untuk mengatasi masalah ini dalam melahirkan kecemerlangan pengajaran dan pembelajaran di sekolah-sekolah yang ditadbirkannya.

#### **1.4 Matlamat dan Kepentingan Kajian**

##### **1.4.1 Matlamat Kajian**

Yayasan Islam Kelantan (YIK) merupakan satu institusi pendidikan yang menekankan kejayaan muslim dari segi akidah, pencapaian akademik dan kepemimpinan. Matlamat pendidikan YIK ialah melahirkan muslim yang

beriman, berakhlak mulia, berilmu pengetahuan, beramal soleh dan layak berkhidmat untuk membangun keluarga, masyarakat, negara dan ummah. Sehubungan itu kajian ini diharap dapat membantu Yayasan Islam Kelantan melahirkan pengetua yang mempunyai ciri-ciri kepemimpinan yang cemerlang khususnya dalam aspek-aspek pentadbiran dan pengurusan. Sebagai sebuah institusi yang bercorak keagamaan dan sejagat, harapannya ialah supaya pengetua-pengetua memikul bukan sahaja amanah dari Yayasan Islam Kelantan tetapi yang lebih besar daripada Allah Subhanahu Wata'ala. Kepemimpinan pengetua hendaklah boleh menjadi model kepada ummah.

#### **1.4.2 Kepentingan Kajian**

Melalui kajian ini pihak pentadbiran Yayasan Islam Kelantan dan kerajaan negeri Kelantan sendiri akan dapat menghasilkan beberapa tindakan susulan dalam beberapa perkara berikut:

- (i) Dapatan kajian ini akan dapat membantu Yayasan Islam Kelantan dalam memperbaiki prestasi kepemimpinan pengetua di Sekolah-sekolah Menengah Agama (Arab) di bawah pentadbirannya.
- (ii) Dapatan kajian ini akan membantu pegawai-pegawai daripada Yayasan Islam Kelantan dan sekolah untuk menitikberatkan

iklim organisasi bagi melahirkan suasana yang kondusif di sekolah.

(iii) Kajian ini juga akan dapat menambahkan lagi bahan rujukan dan kajian dalam bidang pengurusan pendidikan.

(iv) Dapatan kajian ini akan dapat mengukur kekuatan teori yang dinyatakan dalam tinjauan literatur terhadap gaya kepemimpinan pengetua.

### **1.5 Objektif Kajian**

Objektif kajian ini adalah seperti berikut:

- (i) Menenal pasti gelagat kepemimpinan pengetua sekolah-sekolah Yayasan Islam Kelantan dengan menggunakan pendekatan pendayaan struktur.
- (ii) Menenal pasti gelagat kepemimpinan pengetua sekolah-sekolah Yayasan Islam Kelantan dengan menggunakan pendekatan bertimbang rasa.
- (iii) Menenal pasti gaya kepemimpinan pengetua di sekolah-sekolah Yayasan Islam Kelantan sama ada demokratik, autokratik atau *laissez-faire*

- (iv) Mengenal pasti hubungan gaya kepemimpinan pengetua dengan ciri-ciri demografi guru iaitu jantina, umur, taraf perkahwinan, tahap akademik dan pengalaman bertugas.

### **1.6 Persoalan Kajian**

Berdasarkan pernyataan yang telah dibuat, kajian cuba menjawab persoalan-persoalan yang berkaitan dengan kepemimpinan dan sikap pengetua.

- (i) Apakah faktor demografi guru-guru dapat mempengaruhi kepemimpinan pengetua seperti kelulusan akademik, umur, jantina dan pengalaman bertugas serta status perkahwinan mempengaruhi gaya kepemimpinannya?

Melalui penyelidikan ini kita akan dapat menguji sejauhmanakah faktor demografi yang di sebutkan itu telah mempengaruhi sikap guru terhadap kepemimpinan pengetua. Di Yayasan Islam Kelantan, guru-gurunya mempunyai berbagai-bagai peringkat umur dan kelulusan. Ada yang menerima pendidikan dari dalam dan luar negeri dalam bidang agama dan bahasa Arab. Ramai juga di kalangan guru-guru Yayasan

Islam Kelantan ini mempunyai pendidikan dalam bidang pengajian umum dari dalam dan luar negeri yang bukan dalam bidang agama dan bahasa Arab. Mereka juga terdiri daripada guru-guru yang berjawatan tetap dan jawatan sandaran.

Dalam mengisi kekosongan jawatan pengetua, Yayasan Islam Kelantan telah mengambil langkah melantik guru-guru muda yang dalam lingkungan umur tiga puluhan dengan sedikit pengalaman sebagai guru penolong kanan. Mereka ini di kelilingi oleh bekas guru-guru mereka. Kita akan mendapat jawapan melalui kajian ini sama ada keadaan ini telah mempengaruhi persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan pengetua mereka. Kita akan memperolehi jawapan nanti sama ada apa yang dilakukan oleh Yayasan Islam Kelantan itu satu tindakan yang praktikal atau tidak. Sekiranya tidak praktikal, maka Yayasan Islam Kelantan perlu memikirkan satu kaedah yang lain untuk mengatasi kekurangan pengetua di sekolah-sekolah di bawah pentadbirannya.

- (ii) Apakah pengetua di Sekolah Menengah Agama (Arab) Yayasan Islam Kelantan hari ini mempunyai perhubungan interpersonal yang positif dengan guru-guru di bawah kawalannya mengikut teori kepemimpinan dan pandangan Islam?

Melalui penyelidikan ini kita akan melihat sama ada pengetua yang dilantik oleh Yayasan Islam Kelantan dan menerajui sekolah-sekolah agama (Arab) YIK pada hari ini telah memenuhi ciri-ciri kepengetuaan dan mampu mencapai matlamat pendidikan Yayasan Islam Kelantan serta dapat melahirkan hubungan yang positif dengan pekerjanya. Seterusnya dalam penyelidikan ini nanti kita akan melihat rumusan pendekatan yang digunakan khususnya sifat-sifat pendayaan struktur (*initiation structure*) dan pendekatan bertimbang rasa (*consideration*) dengan pekerja. Mengikut (Lawrence F. Rossow, 1990), dimensi perkembangan struktur yang dilakukan oleh pemimpin itu akan melahirkan hubungan yang terbatas terhadap pekerjanya. Di sini tidak ada kemesraan yang berlaku. Bagi pemimpin yang menekankan kepada perkembangan struktur akan menghasilkan kuantiti kerja yang tinggi tetapi rendah dari segi kualiti. Di Sebaliknya bagi penekanan terhadap sifat bertimbang rasa akan melahirkan kepuasan kerja dari segi kualiti.

- (iii) Apakah gaya kepemimpinan pengetua di Sekolah-sekolah Yayasan Islam Kelantan mengamalkan sistem demokrarik dan *syura* untuk melahirkan suasana kerja yang berkesan?

Sebagai seorang pemimpin yang baik, dia merupakan seorang pemimpin yang disenangi oleh orang bawahannya. Dia juga merupakan seorang model yang akan menjadi ikutan. Dengan demikian, penampilan imej kepemimpinan adalah amat mustahak untuk melahirkan sebuah organisasi yang dinamik. Sebagai seorang pengetua yang cemerlang dia memerlukan gaya kepemimpinan yang disenangi oleh semua pihak. Gaya kepemimpinan yang disenangi merupakan gaya kepemimpinan demokratik dan selalu mengamalkan *syura*. Melalui kajian ini kita akan dapat mengetahui adakah pengetua di sekolah-sekolah Yayasan Islam Kelantan mengamalkan gaya demokratik, autokratik atau *laissez-faire*. Kajian ini akan dapat mengetahui tinggi atau rendahnya sesuatu gaya yang telah diamalkan. Persoalan ini penting untuk diketahui kerana ia akan mempengaruhi suasana kerja sama ada sesebuah sekolah itu mampu menjadi sebagai pusat pendidikan yang cemerlang dan dihormati oleh seluruh masyarakat. Sekiranya gaya kepemimpinan itu boleh membawa kualiti kerja yang kurang baik, maka langkah-langkah tertentu perlu dilaksanakan dengan segera supaya tidak wujud kepemimpinan statik yang berterusan.

## **1.7 Hipotesis Kajian**

- H01** - Tidak terdapat perhubungan yang positif di antara jantina guru-guru dengan gaya kepemimpinan pengetua.
- Ha1** - Terdapat perhubungan yang positif di antara jantina guru-guru dengan gaya kepemimpinan pengetua.
- H02** - Tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara umur guru-guru dengan gaya kepemimpinan pengetua.
- Ha2** - Terdapat perbezaan yang signifikan di antara umur guru-guru dengan gaya kepemimpinan pengetua.
- H03** - Tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara pengalaman mengajar guru-guru dengan gaya kepemimpinan pengetua.
- Ha3** - Terdapat perbezaan yang signifikan di antara pengalaman mengajar guru-guru dengan gaya kepemimpinan pengetua.
- H04** - Status perkahwinan guru-guru tidak mempengaruhi gaya kepemimpinan pengetua.
- Ha4** - Status perkahwinan guru-guru mempengaruhi gaya kepemimpinan pengetua.
- H05** - Tahap pencapaian akademik guru-guru tidak mempengaruhi gaya kepemimpinan pengetua
- Ha5** - Tahap pencapaian akademik guru-guru mempengaruhi gaya kepemimpinan pengetua.

## **1.8 Definisi Operasional**

### **1.8.1 Kepemimpinan:**

Menurut Hisham Yahya (1991), kepemimpinan ialah satu proses menggerakkan sekumpulan manusia menuju ke suatu arah yang telah ditentukan melalui dorongan yang tidak memaksa. Kepemimpinan yang baik menggerakkan manusia untuk memenuhi kehendak jangka panjang. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja untuk mencapai tujuan dan sasaran.

Manakala Ibrahim Mamat (1998) telah memberi pengertian kepemimpinan sebagai gelagat seseorang yang boleh menggerakkan orang lain untuk berfikir, merasa dan bertindak dengan cara-cara tertentu. Dalam hal ini seorang pemimpin harus mengetahui keperluan dan motif orang-orang yang bekerja dengannya dan harus menitikberatkan pencapaian matlamat kumpulan. Dia juga harus berupaya mengekalkan kekuatan yang ada pada kumpulannya untuk menyelesaikan masalah dan mencapai matlamat itu.

Melalui petikan-petikan tadi kita dapat merumuskan bahawa kepemimpinan perlu mempunyai pengaruh dan hubungan dalam kumpulan serta mempunyai matlamat.

### **1.8.2 Pemimpin**

Pemimpin ialah seseorang yang mempunyai kedudukan atau kuasa kepemimpinan. Seseorang pemimpin itu mempunyai tanggungjawab untuk mengarah dan menyelaras aktiviti-aktiviti untuk mencapai matlamat kumpulan itu. Dalam kajian ini pemimpin bermaksud seseorang yang mempengaruhi orang lain agar bekerja untuk mencapai sesuatu tujuan.

### **1.8.3 Gaya kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan merupakan suatu penampilan tingkahlaku yang berkesan untuk menghasilkan suasana yang menggalakkan pengikut-pengikut bagi menerima idea-idea dan sentiasa untuk meneroka ke arah pencapaian matlamat organisasi.

Gaya kepemimpinan yang dimaksudkan dalam kajian ini ialah tertumpu kepada tiga bentuk iaitu demokratik, autokratik dan lepas-bebas (*laissez-faire*)

#### **1.8.4 Iklim sekolah**

Iklim sekolah merujuk kepada definisi yang telah diberikan oleh Ibrahim Mamat (1993) iaitu "sifat" dan suasana yang terdapat dalam sesebuah sekolah yang membezakannya dengan sesebuah sekolah lain.

#### **1.8.5 Sekolah Menengah Agama (Arab) Yayasan Islam Kelantan**

Sekolah Menengah Agama (Arab) Yayasan Islam Kelantan merujuk kepada Sekolah-sekolah Bantuan Penuh Kerajaan Negeri Kelantan dan ditadbir oleh Yayasan Islam Kelantan mengikut kuatkuasa enakmen Kerajaan Negeri Kelantan.

#### **1.8.6 Pengetua**

Pengetua merujuk kepada pengurus pendidikan yang dilantik secara rasmi oleh Yayasan Islam Kelantan untuk menerajui sesebuah Sekolah Menengah Agama (Arab) di bawah pentadbirannya.

#### **1.8.7 Guru**

Guru merujuk kepada orang yang mengajar di sekolah-sekolah. Dalam kajian ini tidak termasuk pengetua dan guru penolong kanan.

### **1.8.8 Demografi**

Dalam kajian ini demografi merujuk kepada jantina, umur, taraf perkahwinan, tahap pendidikan dan pengalaman mengajar.

### **1.8.9 Pendayaan struktur (*Initiating structure*)**

Pendayaan struktur merujuk kepada definisi yang telah diberi oleh Halpin (1966) iaitu gelagat kepepemimpinan yang berusaha ke arah perancangan organisasi yang mempunyai saluran komunikasi yang jelas, mempunyai prosedur kerja dan perhubungan di antara ahli dalam organisasi.

### **1.8.10 Bertimbang rasa (*Consideration*)**

Menurut Halpin (1966) bertimbang rasa (*consideration*) adalah merujuk kepada gelagat kepemimpinan yang mewujudkan semangat setiakawan, hormat-menghormati, kemesraan dan hubungan yang erat antara pemimpin dengan pengikut/pekerjanya

## **BAB 2**

### **TINJAUAN LITERATUR**

#### **2.1 Pengenalan**

Bab ini akan menyentuh konsep kepemimpinan dan pengurusan, teori-teori yang berkaitan, konsep iklim sekolah dan kajian lepas berkenaan kepemimpinan dan persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan pengetua.

#### **2.2 Konsep Kepemimpinan dan Pengurusan**

Dalam sesebuah organisasi, terdapat dua sumber manusia iaitu pemimpin dan pengikut. Organisasi tidak akan berjalan tanpa pemimpin dan proses kepemimpinan tidak akan berlaku tanpa pengikut. Matlamat dan objektif organisasi akan berlaku sekiranya ada dua sumber manusia ini. Perhubungan antara pemimpin dan pengikut merupakan satu proses yang melibatkan pengaruh, komunikasi, kerjasama dan pengarahan. Di sinilah timbulnya proses kepemimpinan.

Terlalu banyak pentafsiran yang telah diberikan oleh pengkaji dan penyelidik yang berkaitan dengan kepemimpinan. Walau bagaimanapun tidak banyak perbezaan pentakrifan yang telah diberi. Ibrahim Mamat (1998) telah memberi definisi kepemimpinan sebagai seorang individu dalam sesuatu kumpulan yang diberi tanggungjawab mengarah dan menyelaraskan aktiviti-aktiviti untuk mencapai matlamat kumpulan itu. Ini bermakna kepemimpinan ialah proses mempengaruhi kegiatan kumpulan ke arah pencapaian sesuatu hasil yang telah dirancang. Menurut beliau lagi kepemimpinan itu harus mempunyai dua unsur penting iaitu pergerakan usaha dan pencapaian matlamat. Pemimpin harus memberi perhatian yang penting kepada dirinya dan diri orang-orang yang dipimpin. Pemimpin juga harus memberi perhatian kepada keperluan-keperluan mereka. Beliau menyatakan bahawa untuk mencapai semua ini pemimpin mesti sanggup menghadapi risiko dan tidak takut kepada kegagalan sekali-sekala, kerana kegagalan adalah perkara biasa yang boleh berlaku sebelum kejayaan, perubahan dan perkembangan dapat dicapai.

Al-Ramaiah (1992) pula menyatakan kepemimpinan itu merupakan satu fenomena proses manusia. Ia merujuk kepada keupayaan, kebolehan, kebijaksanaan seseorang untuk memerintah, mengarah, mendorong atau mempengaruhi. Dalam definisi ini beliau telah memberi penekanan kepada tiga unsur penting yang perlu ada pada seseorang pemimpin. Keupayaan di

sini termasuk dalam aspek fizikal dan mental pemimpin itu. Seseorang pemimpin perlu mempunyai kebolehan untuk memimpin. Keupayaan dan kebolehan merupakan kewibawaan seseorang pemimpin. Oleh sebab seseorang pemimpin itu akan melibatkan manusia lain sebagai yang dipimpin yang mempunyai pelbagai gelagat dan persekitaran, maka seseorang pemimpin hendaklah mempunyai kebijaksanaan. Kebijaksanaan akan dapat mewujudkan kerjasama dan hubungan yang baik di antara pemimpin dengan yang dipimpin dan matlamat kepemimpinan itu akan tercapai.

Seseorang yang dipimpin memerlukan satu gerakan dan pemujukan oleh pemimpin dalam melakukan sesuatu kerja. Apabila seseorang pengikut itu terpengaruh dengan kebijaksanaan pemimpin itu barulah matlamat sesuatu organisasi itu akan tercapai. Jaafar Muhammad (1992), dalam bukunya *Asas Pengurusan*, telah menjelaskan bahawa kepemimpinan itu akan berlaku apabila seseorang itu mendorong, memujuk dan mempengaruhi orang lain untuk berusaha ke arah pencapaian sesuatu objektif tertentu.

Manakala Bothwell (1983) pula berpendapat bahawa pemimpin merupakan seseorang yang terlibat dalam proses mempengaruhi orang lain, memberi arahan dan adanya orang yang boleh dianggap sebagai pengikut. Pemikirannya, pertuturannya dan gelagatnya boleh memberi kesan kepada

tingkahlaku orang lain. Melalui kenyataan beliau ini dapat kita fahamkan bahawa kepemimpinan ialah proses mempengaruhi sama ada dalam bentuk perbuatan yang melibatkan pertuturan dan gelagat atau pemikiran. Dengan ini bermakna pemimpin merupakan model yang menjadi ikutan para pengikut.

Ahmad Ibrahim Sin (1991) menghuraikan kepemimpinan sebagai ciri kemasyarakatan yang lahir hasil kerjasama individu dengan orang lain . Ia merupakan suatu ikatan yang amat diperlukan oleh sesuatu organisasi, yang tugasnya menyusun interaksi seluruh anggota masyarakat sama ada dalam bentuk individu mahupun kumpulan yang masing-masing mempunyai tujuan yang tertentu.

Daripada definisi yang telah diberi oleh beberapa orang tokoh di atas dapat disimpulkan bahawa kepemimpinan secara amnya merupakan satu proses untuk mempengaruhi seseorang supaya dia dapat berusaha secara sukarela ke arah pencapaian sesuatu matlamat. Kepemimpinan memerlukan satu bentuk aktiviti yang tersusun dan sistematik. Kepemimpinan berkait secara langsung dengan matlamat dan objektif organisasi. Seseorang pemimpin perlu bijak dalam menjalankan tugas kepemimpinannya.

Oleh kerana kepemimpinan merupakan proses perhubungan antara pemimpin dengan pengikut yang melibatkan kebijaksanaan dan pengaruh,

pemimpin tidak sepatutnya memaksa pengikutnya untuk melakukan sesuatu tugas yang tidak diminatinya tetapi hendaklah memujuk agar dapat mendorong orang bawahannya melaksanakan tugas ke arah pencapaian sesuatu matlamat dalam sesebuah organisasi.

Seseorang pemimpin hendaklah terlebih dahulu mendidik dirinya menjadi seorang yang berakhlak mulia dan mempunyai sifat-sifat sabar dan amanah. Dirinya hendaklah menjadi contoh yang baik kepada orang bawahannya. Allah telah berfirman yang bermaksud:

Wahai orang-orang yang beriman, mengapakah kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu perbuat. Amat besar kebencian di sisi Allah, kerana kamu mengatakan sesuatu yang kamu sendiri tidak memperbuatnya

(Surah As-Saf: 2-3)

Oleh kerana kepemimpinan melibatkan hubungan kemanusiaan, maka seseorang pemimpin hendaklah mempunyai kemampuan untuk berinteraksi secara mesra dengan setiap individu dan masyarakat. Hubungan dua hala antara pemimpin dengan pekerja merupakan kunci kepada keberkesanan tugas kumpulan dan pencapaian matlamat (Lawrence F. Rossow, 1990). Pemimpin yang baik hendaklah menyedari bahawa dia juga merupakan pengikut yang baik. Seorang pemimpin tentunya

bertanggungjawab kepada pihak atasan atau kumpulan yang tertentu. Sebagai seorang pengikut maka dia hendaklah mengelak daripada bersaing dengan pemimpin. Dia hendaklah berperanan dengan penuh setia dengan memperlihatkan idea, nilai dan tingkahlaku yang membina (Dr. Hisham Yahya Altalib, 1991).

### **2.3 Prinsip-prinsip Asas Kepemimpinan Islam**

Setiap muslim yang mukallaf mempunyai tugas kepemimpinan. Seorang suami, isteri, guru, pelajar, pemimpin politik dan lain-lain mempunyai tugas kepemimpinannya yang tersendiri. Mereka mempunyai tanggungjawab kepada orang di bawah jagaannya. Dalam hal ini Rasulullah S.A.W. telah bersabda yang bermaksud:

Tiap-tiap seorang daripada kamu adalah pemimpin. Jesteru itu kamu adalah bertanggungjawab terhadap mereka yang diletak di bawah pimpinan kamu. Ketua negara adalah bertanggungjawab dari hal rakyatnya. Ketua keluarga adalah pemimpin kepada keluarganya dan ditanya dari hal kepemimpinannya wanita adalah pemimpin di rumah suaminya dan ia bertanggungjawab terhadap segala jagaannya, khadam (orang gaji) adalah pemimpin atau pengawal, jesteru itu adalah bertanggungjawab menjaga harta tuannya, dan ia akan ditanya dari hal benda-benda yang diletak di bawah jagaannya. Jesteru itu, kamu adalah bertanggungjawab terhadap mereka yang diletak di bawah pimpinan kamu.

(Riwayat Bukhari dan Muslim)

Tugas seseorang pemimpin Islam ialah untuk membimbing pengikut atau ahlinya supaya dapat mewujudkan persekitaran yang dapat membantu

ahli-ahlinya dalam mendekatkan dirinya kepada Allah. Pembentukan nilai-nilai murni yang membawa ke arah ketakwaan menjadi orientasi kepemimpinan Islam. Seseorang pemimpin yang hanya mementingkan tugas dan matlamat organisasi (matlamat luaran atau kuantitatif) tanpa menghiraukan akhlak dan kebajikan ahli-ahlinya merupakan tindakan yang tidak bertanggungjawab sebagai seorang pemimpin Islam.

Sharom TM Sulaiman (1997) dalam bukunya *Pengurusan Islam dan Pembangunan Manusia* telah menggariskan lima fungsi kepemimpinan dalam Islam. Fungsi-fungsi kepemimpinan yang dirumuskan oleh beliau ialah:

1. Membentuk dan membimbing ahli di bawahnya ke arah kejayaan dunia dan akhirat.
2. Menyatupadukan kumpulan dengan bertindak sebagai pakar rujuk, orang tengah, penasihat, kawan, pendengar yang sabar dan sebagainya.
3. Mewujudkan suasana yang selesa untuk membolehkan orang yang dipimpin dan secemerlang mungkin. Ini termasuklah dengan memberi dorongan berdasarkan ganjaran atau hukuman dan teguran.

4. Merancang, menyelia dan menilai prestasi setiap tugas yang diberikan kepada setiap anggota organisasi. Setiap aspek pengurusan dijalankan dengan penglibatan yang bermakna dari ahli dan memberikan rangsangan yang berterusan. Matlamat bagi setiap kegiatan dinyatakan dengan jelas agar wujud kesepaduan dalam tindakan dan objektif.
5. Memudahkan perhubungan di kalangan anggota organisasi. Ini mengambilkira kaedah penyaluran maklumat yang sesuai dan berkesan. Tegasnya, kepemimpinan organisasi perlu mahir mengenal teknik-teknik komunikasi sama ada antara perseorangan, kumpulan kecil atau kumpulan besar.

Dalam usaha untuk melaksanakan fungsi kepemimpinan selaras dengan tuntutan agama, maka Islam telah menggariskan beberapa prinsip. Dr. Hisham Yahya Altalib (1992) dalam bukunya *Panduan Latihan Bagi Petugas Islam* telah mengemukakan tiga prinsip asas dalam kepemimpinan Islam. Prinsip-prinsip tersebut ialah *Syura*, adil dan kebebasan memberi pendapat.

**(a) Syura**

*Syura* merupakan perkataan Arab yang membawa maksud dari segi bahasa ialah mesyuarat. Mustafa Haji Daud (1991) telah memberi definisi *syura* dari segi istilah, yang membawa maksud pemesyuaratan yang diadakan oleh sekumpulan ulama dan umat Islam dalam segala hal yang berkaitan dengan kepentingan dan kebajikan mereka berdasarkan kepada keimanan dan ketakwaan.

*Syura* merupakan prinsip yang utama dalam kepemimpinan Islam. Untuk membuat sesuatu keputusan, pihak pemimpin hendaklah terlebih dahulu mengadakan perundingan, perbincangan atau mesyuarat dengan ahli organisasi atau kakitangannya. Islam mewajibkan pemimpin mengadakan *syura* dengan orang-orang yang mempunyai pengetahuan dan pengalaman. Ini merujuk kepada firman Allah S.W.T dalam Al-Quran yang bermaksud:

Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhan dan mendirikan solat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan mesyuarat antara mereka; dan mereka menafkahkan sebahagian daripada rezeki yang Kami berikan kepada mereka.

(Surah Asy-Syurra: 38)

Dalam ayat 159 surah 3 Allah telah berfirman yang bermaksud :

Maka rahmat Allah-lah yang menyebabkan kamu berlemah-lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Kerana itu maafkanlah

mereka, mohonlah keampunan bagi mereka, dan bermesyuaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang yang bertawakal kepada-Nya.

(Surah Ali 'Imran: 59)

Sistem *syura* akan dapat menimbulkan rasa kepuasan semua pihak, sama ada pemimpin atau pengikut. Beberapa masalah dalam pengurusan dan pencapaian objektif organisasi akan dapat diselesaikan. Mustafa Haji Daud (1994) telah memperjelaskan implikasi *syura* ialah meluasnya penyertaan setiap ahli. Individu merasakan setiap diri penting di dalam organisasi. Tidak timbul diskriminasi kerana setiap anggota turut serta mengambil bahagian. Sesuatu masalah itu dilihat dari pelbagai sudut. Ini dapat mengurangkan kesilapan. Individu juga berasa puas hati kerana berpeluang memberi pendapat. Dia akan merasa bertanggungjawab terhadap setiap keputusan. Tindakan ini mendapat keredhaan Allah S.W.T.

#### **(b) Adil**

Dari segi bahasa perkataan adil bermaksud meletakkan sesuatu pada tempatnya. Dari segi istilah pula ia bermakna meletakkan sesuatu pada tempatnya berdasarkan kepada ketentuan akidah, syariah dan akhlak serta bersumberkan Al-Quran dan Al-Sunah. Adil itu meliputi diri sendiri dan orang lain (Syed Othman Alhabshi, 1989). Pemimpin diwajibkan oleh Islam memperlakukan keadilan dalam kepemimpinannya tanpa mengira

kedudukan, pangkat, warna kulit, bangsa dan agama. Allah telah berfirman dalam Al-Quran yang bermaksud:

Sesungguhnya Allah menyuruh kamu berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang berbuat keji, kemungkaran dan bermusuhan. Dia memberi pengajaran kepada kamu agar kamu ingat.

(Surah An-Nahl: 90)

Agama Islam tidak membenarkan seseorang pemimpin itu melakukan pengarahannya dan mengerah pekerja semata-mata untuk mendapatkan hasil yang lebih tanpa mengambil kira upah yang sepadan dengan pekerjaannya. Apabila pemimpin berlaku adil kepada pekerja atau ahlinya maka dari segi hikmahnya akan berlaku kerjasama di antara ahli organisasi dengan pemimpin atau pengurus sesuatu organisasi itu dan timbul kepuasan kerja di kalangan ahli-ahli organisasi atau pengikutnya.

Mustafa Haji Daud (1994) menyatakan dalam bidang pengurusan organisasi, keadilan itu meliputi semua hal dan bidang dari segi peraturan, undang-undang, nilai, etika pemilihan calon ke sesuatu jawatan, agihan kerja dan gaji. Kenyataan beliau ini berhubungan dengan firman Allah S.W.T supaya setiap pemimpin berlaku adil dalam semua bidang. Seseorang pemimpin yang adil dalam kepemimpinannya akan membawa ke arah ketakwaan seperti tersebut dalam Al-Quran yang bermaksud:

Hai orang-orang yang beriman, hendaklah kamu jadikan orang-orang yang selalu menegakkan kebenaran kerana Allah, menjadikan saksi adil. Dan jangan sekali-kali kebencian kamu terhadap sesuatu kaum mendorong kamu untuk tidak berlaku adil. Berlaku adillah kerana adil itu lebih dekat kepada takwa dan bertakwalah kepada Allah sesungguhnya Allah maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.

(Surah Al-Maidah: 8)

### **(c) Kebebasan memberi pendapat**

Dalam Islam, kebebasan memberi pendapat adalah satu perkara untuk menghubungkan kerjasama dan mencari jalan yang terbaik untuk mencapai matlamat. Pemimpin hendaklah memberi ruang yang cukup dan mengajak pengikut atau ahlinya untuk mengemukakan pandangan dan bantahan secara bebas. Pemimpin juga hendaklah menjawab persoalan yang dikemukakan oleh ahlinya dengan jujur. Hisham Yahya Altalib (1992) telah mengulas bahawa pemimpin hendaklah berusaha menimbulkan suatu suasana pemikiran yang bebas. Semua orang boleh bertukar-tukar pandangan secara sihat kritikan dan nasihat-nasihat antara satu dengan yang lain sehingga para pengikut merasa selesa ketika membincangkan perkara-perkara yang menjadi kepentingan bersama. Dalam hal ini Rasulullah S.A.W. telah bersabda yang bermaksud:

Tiga perkara yang menjadikan hati mukmin keras adalah: pengabdian sepenuh kepada Allah, nasihat yang ikhlas

kepada pemimpin-pemimpin serta kekal bersama jemaah muslimin.

(Hadis riwayat Tarmizi)

Di dalam hadis yang lain Rasulullah S.A.W. bersabda yang bermaksud:

Allah menjadi redha kepada kamu dalam tiga perkara: (pertama) bahawa hendaklah kamu sembah Dia dan sekali-kali jangan kamu sekutukan Dia dengan sesuatu. (Kedua) bahawa kamu berpegang teguh semuanya kepada tali Allah dan jangan kamu berpecah belah. (ketiga) hendaklah kamu menasihati orang-orang yang ditakdirkan Allah menjadi pemimpin kamu.

(Hadis riwayat Muslim)

Kebebasan bersuara untuk memberi pandangan dan pendapat ini terbuka kepada setiap ahli, pengikut atau rakyat yang dipimpin. Islam telah memberi ruang yang luas kepada individu kerana sama ada pengikut atau pemimpin yang dinilai oleh Allah S.W.T ialah darjat ketakwaannya. Pemimpin bertanggungjawab melahirkan persekitaran yang sihat dan sejahtera untuk melahirkan ketakwaan dalam diri individu. Penyalahgunaan untuk kebebasan bersuara yang diberikan dalam kepemimpinan Islam dilarang sama-sekali. Seseorang yang menghentam pemimpin dengan niat untuk menjatuhkan pengaruh atau maruahnyanya merupakan satu perkara yang tidak bermoral dan bukan merupakan ahli jemaah yang baik.

Pemimpin mempunyai pelbagai tanggungjawab yang telah diamanahkan. Dia bukan sahaja menerima amanah dari manusia tetapi juga daripada Allah S.W.T. Oleh itu untuk mencapai matlamat kepemimpinannya, Islam telah memberi beberapa hak kepada seseorang pemimpin terhadap orang bawahannya. Dr.Ishak Mohd. Rejab (1985) telah memberi beberapa rumusan tentang hak seorang pemimpin terhadap orang bawahannya. (1) Seseorang pemimpin perlu mendapat sokongan daripada ahli-ahli; (2) mendapat ketaatan daripada ahli-ahli dan; (3) menerima nasihat atau pembedulan daripada ahli-ahli. Melalui rumusan hak kepemimpinan yang dirumuskan oleh beliau ini dapat kita simpulkan bahawa melahirkan suasana yang kondusif dalam sesebuah organisasi memerlukan tanggungjawab bersama dan saling memahami tugas di antara pemimpin dengan pengikut kerana mereka mempunyai matlamat yang sama iaitu untuk mendapat keredhaan dari Allah S.W.T. Oleh itu pengikut juga hendaklah memberi tumpuan taat setia yang tidak berbelah bahagi kepada pemimpinnya. Hal ini berlaku selagi pemimpin dapat menjalankan tugas kepemimpinan dengan baik dan tidak melakukan perkara-perkara yang dilarang. Rasulullah S.A.W. telah bersabda yang bermaksud:

Sesiapa yang telah mentaatiku telah mentaati Allah.  
Sesiapa yang tidak mentaatiku telah tidak mentaati Allah.  
Sesiapa yang mentaati pemimpin telah mentaatiku.  
Sesiapa yang tidak mentaati pemimpin telah tidak mentaatiku.

(Hadis riwayat Bukhari dan Muslim)

## **2.4 Konsep Iklim Organisasi**

Menurut Hoy dan Miskel (1982) iklim organisasi merujuk kepada persepsi guru-guru tentang suasana kerja. Iklim menggambarkan identitas sebuah sekolah. Iklim sekolah merupakan identitas sekolah tersebut. Ibrahim Mamat (1993) telah menjelaskan bahwa iklim sekolah adalah "sifat" dan suasana yang terdapat dalam sebuah sekolah yang membedakannya dengan sebuah sekolah lain. Ini termasuklah interaksi dan perhubungan di antara guru sesama guru, guru dan pengetua, murid dengan murid dan seterusnya. Iklim positif membawa makna keadaan atau suasana sekolah yang aman, teratur, selamat, bebas daripada masalah disiplin dan ancaman, hubungan harmonis antara warga sekolah dan kerjasama yang erat.

Daripada definisi di atas, dapat disimpulkan bahawa iklim organisasi merangkumi amalan-amalan rutin ahli organisasi dalam tugas hariannya dan penekanan tentang suasana kerja (kerjasama dan komunikasi) serta gambaran tentang budaya yang diamalkan dalam sebuah organisasi.

## 2.5 Teori dan Pendekatan Kajian Kepemimpinan

Kewujudan pelbagai masalah dalam kepemimpinan menyebabkan pelbagai pandangan dan sudut telah dibuat oleh para pengkaji. Kemunculan teori-teori ini adalah untuk melahirkan bentuk kepemimpinan yang terbaik dan berkesan. Pengkajian terhadap kepemimpinan sehingga lahirnya beberapa teori bermula setelah dunia menghadapi masalah pengurusan yang kompleks yang memerlukan corak kepemimpinan yang berkesan. Setiap pengkaji mempunyai pendekatan serta rumusannya yang tersendiri. Stodgill (1974) telah merumuskan teori-teori kepada enam komponen penting iaitu *Great Man Theories*, *Environmental Theories*, *Personel-Situation Theories*, *Intrraction Expectation Theories*, *Humanistic Theories* dan *Exchange Theories*.

Dalam menghuraikan kepemimpinan, terdapat pelbagai teori dan pendekatan seperti pendekatan sifat, pendekatan situasi, teori kotigensi, teori laluan matlamat, teori motivasi dan Teori Kepemimpinan Transfomasi.

### 2.5.1 Pendekatan Sifat

Pada peringkat awal, banyak orang melihat seseorang pemimpin yang berjaya bersandarkan kepada sifat-sifat atau perwatakan yang ada padanya. Pendekatan ini dikenali dengan pelbagai sebutan. Ada yang menyebutnya teori karismatik dan ada juga yang menyebut sebagai pendekatan watak. Pendekatan ini juga dikenali sebagai *Great Man Theory*. Pada awal kurun yang ke-20 orang mempercayai dengan meluas bahawa pemimpin adalah dilahirkan dan tidak boleh dibentuk. Pemimpin itu digambarkan mempunyai sifat-sifat yang luar biasa dan mempunyai kedudukan yang lebih tinggi. Pemimpin akan menggunakan sifat-sifat luar biasa yang ada padanya untuk memujuk orang lain (Stodgill, 1974).

Pada peringkat awal abad yang ke-20 teori ini diterima ramai kerana mereka melihat kepada kelahiran pemimpin-pemimpin besar diperingkat dunia yang dapat mempengaruhi orang ramai. Stodgill (1974) berpendapat bahawa para penyelidik kepemimpinan gagal memperolehi pertalian yang sah antara sifat dengan kepemimpinan. Pendekatan ini mempunyai kelemahannya yang tersendiri kerana tiada pengukuran tertentu atau sifat-sifat khusus yang dapat menilai tentang sifat-sifat manusia yang begitu kompleks.

### **2.5.2 Pendekatan Situasi**

Fred Fiedler (1967) telah mencadangkan satu model kepemimpinan yang berkesan. Model itu dinamakan Model Kemungkinan (*Contingency*). Ia dipanggil juga sebagai teori Kontingensi Fiedler. Model ini mencadangkan situasi atau persekitaran tempat kerja boleh melahirkan keberkesanan dalam kepemimpinan. Hal ini selaras dengan pendapat Jain (1976) bahawa kepemimpinan bukanlah merupakan gaya mana yang terbaik tetapi di sebaliknya gaya manakah yang paling berkesan dalam sesuatu situasi.

Fiedler telah merumuskan keberkesanan kepemimpinan berdasarkan tiga faktor iaitu: (1) Perhubungan antara pemimpin dengan ahli; (2) Struktur tugas dan (3) Kedudukan kuasa. Situasi yang baik akan diperolehi sekiranya ketiga-tiga perkara ini positif iaitu pemimpin diterima oleh kumpulan atau organisasinya, struktur tugas yang jelas dan autoriti serta kuasa yang formal.

Perhubungan antara ahli dengan pemimpin merujuk kepada perasaan yang dirasai bersama. Pekerja atau ahli itu akan merasai apa yang dirasai oleh pemimpin dan begitu juga keadaan sebaliknya. Di sini wujudnya rasa saling hormat-menghormati. Kuasa pemimpin tidak digunakan dengan kekerasan tetapi bergantung kepada sekurang-kurangnya penerimaan sebahagian daripada kumpulan yang dipimpin.

Kedudukan kuasa pula merujuk kepada kuasa yang dipunyai oleh seseorang pemimpin iaitu sejauhmanakah kuasa atau autoriti itu boleh diterima oleh organisasinya atau sejauhmanakah pemimpin itu dapat mewujudkan pekerja yang mematuhi dan menerima kepemimpinannya. Bagaimanakah kuasa atau autoriti yang ada padanya dapat digunakan untuk mengadakan ganjaran, dendaan dan penilaian untuk menaikkan pangkat kakitangan.

Dalam membuat pengukuran terhadap gaya pemimpin, Fiedler telah kembali kepada model kajian yang dibuat oleh *Ohio State University*. Dia telah menggunakan dua gaya iaitu yang menjuruskan kepada orientasi kerja atau dipanggil juga sebagai pendayaan struktur (*initiating structure*) dan orientasi perhubungan atau dipanggil juga sebagai bertimbang rasa (*consideration*). Beliau telah menggunakan teknik pengukuran yang khusus untuk melihat sama ada seseorang pemimpin itu lebih menjurus ke arah orientasi tugas atau orientasi perhubungan. Kerja-kerja melakukan motivasi dan menyelaras kumpulan itu dibuat melalui dua gaya kepemimpinan yang telah dinyatakan. Gaya itu dapat dinyatakan dengan cara menilai rakan sejawat yang paling tidak disukai (*Least Preferred CoWorker*; atau ringkasnya LPC) .

Fiedler (1971) telah membuat hipotesis bahawa keberkesanan hasil kerja kumpulan adalah hasil daripada kesesuaian antara orientasi pemimpin (orientasi tugas atau orientasi perhubungan) dengan situasi kerja tertentu yang dikehendaki seperti sifat peribadi, kepercayaan kumpulan dan angkubah situasi.

Mengikut James A.F. Stoner (1982) teori ini dapat dirumuskan seperti berikut:

The task of a manager is to identify which technique will in a particular situation, under particular circumstances and at a particular time-best contribute to the attainment of manager goals.

(James A.F. Stoner, 1982 : 54)

### **2.5.3 Teori Laluan-Matlamat (*Path-Goal Theory*)**

Teori ini telah dikemukakan oleh R.J. House (1971) untuk menyelesaikan konflik yang wujud dalam pelbagai penemuan kajian-kajian yang menggunakan pendekatan perhubungan (bertimbang rasa) dan pendayaan struktur. Melalui teori ini pemimpin akan berkesan dalam pengurusan sekiranya pekerja dapat mengetahui dengan jelas tentang matlamat organisasinya. Kesan gelagat pemimpin terhadap kepuasan dan motivasi untuk bekerja akan melahirkan produktiviti organisasi.

Teori laluan-matlamat menekankan kepada kesan kepemimpinan terhadap matlamat pekerja dan laluan untuk mendapatkan matlamat tersebut. Pemimpin mempunyai pengaruh terhadap kecekapan atau kemampuan pekerja untuk mencapai matlamat. Pemberian ganjaran merupakan perkara yang berhubungan untuk mencapai matlamat.

House (1971) mendapati ada empat kategori gelagat kepemimpinan iaitu:

- a) Kepemimpinan menyokong iaitu kepemimpinan yang memberi pertimbangan terhadap kehendak orang bawahannya atau pengikut. Pemimpin menunjukkan sifat mengambil berat terhadap orang bawahannya dan melahirkan suasana mesra dalam kumpulan kerja.
- b) Kepemimpinan pengarah iaitu kepemimpinan yang memberi peluang kepada pengikut mengetahui tugas-tugasnya yang sebenar kerana pemimpin akan memberi panduan yang khusus. Pemimpin juga menyuruh pengikutnya mengikuti peraturan dan prosedur, jadual yang sudah diputuskan dan penyelarasan kerja.

- c) Kepemimpinan berserta (partisipatif) iaitu kepemimpinan yang mengambil kira pendapat dan cadangan-cadangan pekerja dalam membuat keputusan, namun pemimpin masih lagi membuat keputusan akhir.
- d) Kepemimpinan berorientasikan kejayaan iaitu kepemimpinan yang menyediakan matlamat yang mencabar kepada pengikutnya bagi menunjukkan keyakinan tentang kebolehan dan keupayaan pengikut agar dapat mencapai piawai pekerjaan yang lebih tinggi.

Gerald C. Ubben dan Larry W. Hughes (1987) telah menjelaskan bahawa gelagat pemimpin akan mempengaruhi pencapaian pekerja dalam banyak hal. Dalam keadaan di mana peranan dan/atau tugas yang kabur, kepemimpinan pengarah dapat menjelaskan tentang peranan dan tugas itu. Ia akan menambahkan motivasi dan keupayaan pengikut atau pekerjanya.

Beliau juga menyatakan dalam menyiapkan kerja-kerja yang membosankan, gelagat kepemimpinan menyokong adalah paling baik untuk meningkatkan kepuasan dan mutu kerja. Kepemimpinan demikian digambarkan dengan sikap bertimbang rasa, mengeluarkan kata-kata yang baik, bermoral, memberi sokongan fizikal dan cuba untuk meminimumkan aspek-aspek yang negatif dalam kerja yang hendak dilakukan.

Beliau juga telah menyatakan tentang kepemimpinan berorientasikan kejayaan akan mewujudkan pengikut/pekerja/kakitangannya lebih yakin dengan kebolehan untuk mencapai matlamat yang tinggi.

House (1971) telah menghuraikan dua keadaan berkaitan kepemimpinan partisipatif iaitu ia paling baik apabila; (1) pekerja itu diberi kerja-kerja yang mencabar dan juga kabur; 2) apabila pekerja memerlukan kehendak yang tinggi tentang kebebasan dalam menjalankan tugas-tugasnya.

#### **2.5.4 Teori X dan Y**

McGregor (1960) semasa bekerja di *The Human Side of Enterprise* pada tahun 1960 telah menyarankan bahawa perhubungan kemanusiaan antara pengurus dan pekerja akan dapat difahami apabila pengurus mengetahui tentang pekerjanya. Tangapan asas itu dapat dikenali melalui dua perbezaan yang ketara dari sudut pengurusan. McGregor telah menggelarkan pandangan ini dengan nama Teori X dan Teori Y. Melalui Teori X pengurus akan membuat tanggapan bahawa:

- i. Pekerja malas untuk melakukan kerja, dan pada bila-bila masa akan menolak pekerjaan yang diberikan kepada mereka. Mereka mesti dipujuk, dihukum dan diberi ganjaran.
- ii. Oleh kerana pekerja tidak suka kepada pekerjaan, maka pengurus menggunakan beberapa paksaan dan tekanan kepada mereka. Pengurus akan mengarah dan memotivasikan mereka. Pengurus juga akan mengawal tindakan mereka untuk menyesuaikan tingkah laku mereka selaras dengan kehendak organisasi.
- iii. Pekerja cuba mengelak daripada memikul tanggungjawab yang diberikan kepada mereka dan suka kepada arahan formal. Mereka lebih suka dipimpin. Manusia biasanya tidak bercita-cita tinggi.
- iv. Pekerja terlalu mementingkan keselamatan lebih daripada faktor-faktor lain yang berkaitan dengan kerja mereka dan mereka akan menunjukkan minat yang sedikit terhadap pekerjaan.

Berasaskan kepada Teori X maka McGregor telah mengemukakan teori yang bertentangan dengan itu, iaitu Teori Y. Dalam teori ini pengurus memandang pekerja mereka dengan beranggapan bahawa :

- i. Penggunaan tenaga fizikal dan mental semasa bekerja adalah natural dan sama seperti rehat atau bermain.
- ii. Pekerja akan berlatih untuk memandu dan mengawal diri sendiri dan bertanggungjawab terhadap kerja yang telah diamanahkan.
- iii. Pekerja yang sederhana juga sanggup belajar dan berada dalam suasana kerja yang sepatutnya serta sanggup menerima perubahan.
- iv. Pekerja juga berkeupayaan mencipta perkara baru dan mempunyai daya imaginasi yang tinggi, pintar serta dapat menyelesaikan masalah organisasi secara kreatif dan meluas.

### 2.5.5 Kajian Ohio

Teori Dua Dimensi atau lebih dikenali sebagai pendayaan struktur (*initiating structure*) dan bertimbang rasa (*consideration*), telah dihasilkan oleh *Ohio State University*. Kajian ini telah dilakukan oleh Ralph Stodgill (1974) dan rakan-rakannya pada sekitar tahun 1950-an dengan tujuan mendapatkan kaedah pencapaian matlamat kumpulan dan organisasi yang sesuai. Mereka telah menghasilkan Teori Dua Dimensi sebagai kaedah untuk melihat gelagat yang digunakan oleh pemimpin. Teori Dua Dimensi ini akan dapat memberi gambaran gelagat yang dibuat oleh pemimpin dan kesannya kepada pengikut atau perkeja dari segi pencapaian dan kepuasan kerja (Fred C. Lunenburg, 1995). Menurut beliau pendayaan struktur ialah:

Initiating structure refers to the extent to which a leader focuses directly on organizational performance goals, organizes and defines tasks, assigns work, establishes channels of communication, delineates relationships with subordinates, and evaluates work-group performance. Leaders who initiate structure assign staff members to particular tasks, maintain definite standards of performance, emphasize meeting deadlines, encourage the use of uniform procedures, let staff members know what is expected of them, and see it the staff members are working up to capacity.

(Fred C. Lunenburg, 1995 : 92)

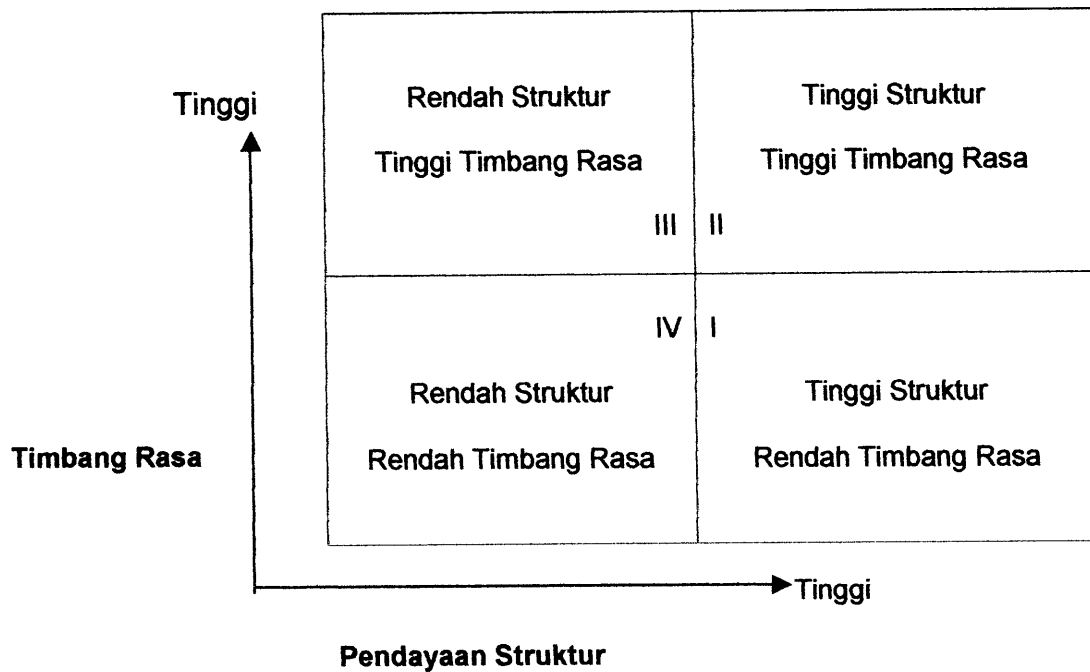
Seterusnya beliau memberi definisi tentang bertimbang rasa seperti berikut:

Consideration refers to extent to which a leader exhibits trust, respect warmth support, and concern for the welfare of subordinates. Leaders who manifest consideration listen to staff members' ideas, are friendly and approachable, treat all staff members as equals, and frequently use employee ideas. A high consideration score indicates a more psychologically distant and impersonal approach on the part of the leader.

(Fred C. Lunenburg, 1995 : 92)

Menurut Halpin (1966) pendayaan struktur (*initiating structure*) merupakan gelagat kepemimpinan yang berusaha ke arah perancangan organisasi yang mempunyai saluran komunikasi dan prosedur kerja serta perhubungan di antara ahli dalam organisasi yang jelas. Menurut beliau lagi bertimbang rasa (*consideration*) adalah merujuk kepada gelagat kepemimpinan yang mewujudkan semangat setiakawan, hormat-menghormati, kemesraan dan hubungan yang erat antara pemimpin dengan pengikut.

Kajian Ohio yang menggunakan dua dimensi itu telah mewujudkan soal selidik yang menghuraikan tentang gelagat pemimpin yang dipanggil *Leadership Behaviour Description Questionnaire (LBDQ)*. LBDQ yang menghuraikan gaya kepemimpinan mengikut tanggapan pekerjanya. Keputusan kajian disimpulkan dalam grid pengurusan yang mempunyai empat gelagat kepemimpinan seperti pada rajah 2.1 di bawah:



**Rajah 2.1 : Grid Kepemimpinan Ohio State**  
**Sumber : Fred C. Lunenburg, 1995**

Menurut Aminuddin Mohd Yusoff (1990), untuk melihat peranan gelagat kepemimpinan ini dalam pekerjaan, para pengkaji cuba menghubungkan timbang rasa dan pendayaan struktur dengan keberkesanan kepemimpinan. Kriteria keberkesanan yang biasanya digunakan ialah prestasi unit kerja pemimpin, ketidakhadiran orang bawah, kegelisahan dan kepuasan dengan pemimpin. Kajian-kajian awal menunjukkan kepemimpinan yang paling berkesan biasanya menunjukkan prestasi yang baik dalam kedua-dua dimensi.

### **2.5.6 Kajian Michigan**

Kajian tentang kepemimpinan juga turut dibuat di Universiti Michigan pada tahun 1950-an serentak dengan kajian di Univerisiti Ohio. Kajian ini diketuai oleh Rensis Likert bersama dengan Institut Penyelidikan Sosial. Rensis Likert (1960) mendapati gelagat perbandingan terhadap keberkesanan atau tidak keberkesanan terbukti mempunyai satu bentuk orientasi yang pada umumnya tertumpu kepada fungsi-fungsi pentadbiran seperti perancangan, penyelarasan dan pemudahan cara kerja. Ia tidak dapat melahirkan perhubungan yang mesra namun pengurus berkesan lebih suka melayan pengikut/pekerjanya dengan secara bertimbang rasa. Sedikit kebebasan diberikan kepada pekerjaanya untuk membuat keputusan dalam melaksanakan kerja mereka. Pengurus berkesan akan menyediakan pencapaian matlamat yang tinggi untuk pengikut/pekerjanya dan akan mengadakan kaedah penyeliaan mengikut kumpulan. Didapati juga bahawa kepuasan pekerja diperolehi dari situasi kerja sedemikian. Ini tidak semestinya akan menghasilkan produktiviti yang tinggi. Walau bagaimanapun bentuk pengurusan ini mungkin akan dapat meningkatkan pengeluaran dan mewujudkan semangat kerja yang tinggi di kalangan pekerjaanya.

### **2.5.7 Kajian Blake dan Mouton**

Robert Blake dan Jane S. Mouton (1985) telah membuat kajian yang secara amnya sama dengan kajian yang telah dibuat oleh Universiti Ohio, tetapi apabila dilihat dari sudut yang lebih luas, konsep yang dikemukakan

oleh Blake dan Mouton ini berbeza dengan kajian Universiti Ohio. Konsepnya dihasilkan dengan menggunakan Grid Pengurusan. Grid ini berasaskan kepada dua dimensi yang dilihat kepada sikap pengurus: (1) penjurusan kepada orang/pekerja dan; (2) penjurusan kepada pengeluaran. Penjurusan kepada kerja adalah selari dengan pendekatan bertimbang rasa (*consideration*) dalam kajian Ohio dan penjurusan kepada pengeluaran pula adalah selari dengan pendayaan struktur (*initiating structure*) dalam kajian Ohio.

Melalui grid pengurusan Blake dan Mouton ini didapati ada 81 gaya yang boleh berlaku. Walau bagaimanapun ia dirumuskan ke dalam lima jenis gaya :

**a) Kepatuhan kepada autoriti (*Authority-obedience*) :**

Pemimpin/pengurus menumpukan kepada pengeluaran yang maksimum dengan menggunakan kuasa, autoriti dan kawalan tanpa mengambil kira kepada aspek-aspek kemanusiaan.

**b) Pengurusan '*Country Club*' (*Country Club management*) :**

Pemimpin/pengurus akan menekankan kepada keperluan pekerja untuk melahirkan perhubungan kemanusiaan yang mesra dan suasana kerja yang menyenangkan.

**c) Pengurusan yang merugikan (*Impoverished management*):**

Pemimpin/pengurus menjalankan tugas dengan minimum, tidak menitikberatkan keluaran dan tidak menghiraukan pekerja.

**d) Pengurusan perseimbangan antara organisasi-pekerja**

**(*Organization-man management*):**

Pemimpin/pengurus melakukan gaya pertengahan di antara penjurusan kepada pengeluaran dengan penjurusan kepada pekerja. Corak ini dapat mengekalkan produktiviti pekerja dan dapat melahirkan produktiviti pada tahap yang sederhana.

**e) Pengurusan berpasukan (*Team management*):**

Pemimpin/pengurus menggunakan pendekatan pemusatan matlamat untuk melahirkan kuantiti dan kualiti yang tinggi secara melibatkan diri dalam kumpulan, bertanggungjawab dan mempunyai hubungan mesra dengan pekerja.

## **2.6 Gaya Kepemimpinan (*Leadership Style*)**

Lewin, Lippit dan White (1939) telah merumuskan bahawa kepemimpinan mempunyai tiga dimensi gelagat atau dikenali juga sebagai

gaya. Gaya-gaya tersebut ialah autokratik, demokratik dan *laissez-faire*.

Kretch dan Crutchfield (1968) merumuskan gaya tersebut seperti berikut:

**i - Kepemimpinan Autokratik:**

- a) Pemimpin mengaturkan semua polisi.
- b) Pemimpin mengarah pekerja/pengikutnya terhadap teknik-teknik atau langkah-langkah ke arah pencapaian matlamat.
- c) Pemimpin sendiri akan menentukan tugas-tugas dan rakan kerja
- d) Pemimpin lebih bersikap peribadi dalam memberi motivasi dan kritikan tanpa mempunyai alasan yang tepat. Dia tidak melibatkan diri dalam aktiviti kumpulan melainkan jika keadaan memerlukan.

**ii - Kepemimpinan Demokratik:**

- a) Pemimpin memberi galakan kepada kumpulan untuk mengada dan menjalankan polisi.
- b) Ahli akan dapat memahami segala aktiviti yang hendak dijalankan melalui perbincangan pertama mengenai langkah-langkah umum yang perlu dilakukan. Sekiranya kumpulan itu memerlukan nasihat, maka pemimpin akan memberi beberapa alternatif yang bebas dipilih oleh kumpulan itu.

- c) Pembahagian tugas diserahkan kepada kumpulan dan mereka bebas untuk bekerja dengan sesiapa yang diminati.
- d) Pemimpin akan menyertai kumpulan dan bersikap objektif dalam memberi pujian dan tidak banyak campur tangan dalam kerja yang dilakukan oleh kumpulan.

### **iii - *Laissez-faire***

*Laissez-faire* pula merupakan perkataan Perancis yang membawa maksud biar mereka bersendirian. Gaya ini menunjukkan kepemimpinan amat kurang kawalannya terhadap kumpulan. Pemimpin memberi kebebasan yang luas kepada pekerjaannya dan campur tangan hanya apabila diminta oleh kumpulan kerja.

## **2.7 Kajian Lepas Tentang Persepsi Guru**

Setakat yang diketahui, kajian yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan pengetua di sekolah-sekolah menengah Yayasan Islam Kelantan sendiri belum lagi dilakukan. Dalam kajian-kajian lain yang telah dibuat, Ibrahim Mamat (1993) mendapati gaya kepemimpinan pengetua yang berkesan dipersepsikan sebagai mudah dihubungi dan mudah untuk dibawa berunding, bertimbang rasa, melibatkan guru-guru dalam membuat keputusan dan saling hormat-menghormati. Mengikutnya lagi komunikasi

pengetua dengan guru-guru amat penting. Iklim organisasi seperti ini akan dapat memantapkan penampilan kepemimpinan pengetua sebagai pentadbir yang dihormati.

Cheong (1986) dalam kajiannya mengenal pasti empat variasi dalam dimensi bertimbang rasa yang berkait rapat dengan gaya kepemimpinan demokratik dan berorientasikan kejayaan:

- i. Meningkatkan moral
- ii. Berunding dengan guru-guru dalam hal penting
- iii. Melayan guru dengan saksama
- iv. Menerima cadangan guru untuk tindakan

Rahimah (1981) mendapati kajian yang telah dibuat di sekolah rendah Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur memperlihatkan gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang signifikan dengan iklim sekolah. Mohd Shapri (1995) mendapati faktor demografi seperti umur dan status perkahwinan telah mempengaruhi persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan pengetua dalam aspek pendekatan bertimbang rasa. Simprasong (1993) juga mendapati guru yang berumur lebih tua dan lebih lama berkhidmat telah mempersepsikan gaya kepemimpinan sebagai lebih tinggi kepada aspek pendayaan struktur berbanding dengan aspek bertimbang rasa. Mohd Azam

(1997) yang telah membuat kajian tentang persepsi guru-guru terhadap gaya kepemimpinan guru besar di sekolah rendah di daerah Bachok, Kelantan, didapati semua guru besar memperlihatkan gaya kepemimpinan demokratik (tinggi pendayaan struktur dan tinggi bertimbang rasa) .

## **BAB 3**

### **METODOLOGI**

#### **3.1 Pengenalan**

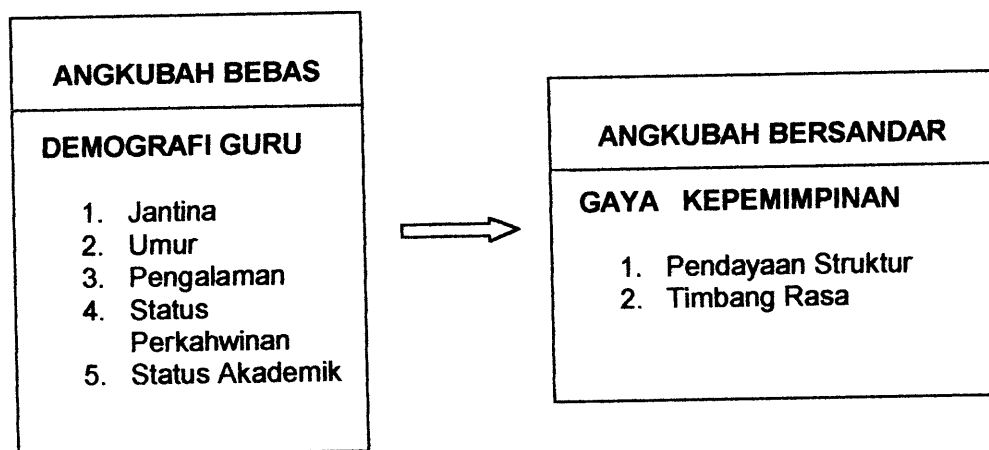
Mohd. Majid Konting (1993) menjelaskan metodologi penyelidikan merupakan cara untuk mendapatkan maklumat bagi mencapai sesuatu matlamat. Beberapa kaedah dan langkah yang akan digunakan dalam kajian ini akan diterangkan iaitu kerangka kajian, angkubah-angkubah, pengukuran angkubah, instrumen kajian, kesahan soalan, sumber data, pentadbiran soal selidik, sampel dan analisis data.

#### **3.2 Kerangka Kajian**

Kajian yang akan dijalankan nanti adalah berbentuk kuantitatif iaitu kajian korelasi yang berfungsi untuk mengkaji perkaitan di antara angkubah-angkubah yang merangkumi angkubah bersandar dan angkubah bebas (tak bersandar) . Penumpuan kajian ialah untuk mengukur dan mengetahui tentang perhubungan antara angkubah gaya kepemimpinan pengetua dengan demografi guru-guru. Kajian ini bersandarkan kepada teori dua dimensi yang telah dikemukakan oleh *Ohio State University*. Dua pendekatan

yang akan digunakan iaitu pendayaan struktur dan pendekatan bertimbang rasa.

Pengkajian dibuat dengan menggunakan reka bentuk tinjauan (survey). soal selidik dilakukan kepada guru-guru yang terlibat sebagai sampel. Tujuannya untuk mengetahui sikap responden terhadap tajuk dan persoalan kajian ini. Kaedah ini dikira sesuai kerana tinjauan yang hendak dilakukan adalah untuk mengetahui sikap responden terhadap gaya kepemimpinan pengetuanya.



**Rajah 3.1 : Kerangka Kajian**

### **3.3 Angkubah-angkubah**

Dalam kajian ini terdapat dua jenis angkubah: iaitu angkubah bersandar dan angkubah tak bersandar (bebas). Angkubah bersandar ialah gaya kepemimpinan pengetua yang dilihat kepada gelagat kepemimpinannya iaitu pendayaan struktur dan bertimbang rasa.

Angkubah-angkubah tak bersandar dalam kajian ini terdiri dari demografi guru-guru iaitu jantina, umur, taraf perkahwinan, tahap akademik dan pengalaman bertugas.

### **3.4 Populasi dan Sampel Kajian**

#### **3.4.1 Populasi**

Populasi kajian terdiri daripada 971 orang guru dari sekolah-sekolah Bantuan Penuh Kerajaan Negeri Kelantan di bawah pentadbiran Yayasan Islam Kelantan (mengikut perangkaan bulan Januari 2000). Guru-guru tersebut terdiri dari lelaki dan perempuan yang mempunyai pelbagai peringkat umur dan kelulusan. Populasi juga melibatkan 346 orang guru berijazah lelaki dan seramai 202 orang guru perempuan berijazah. Manakala guru bukan ijazah pula terdiri daripada 167 orang guru lelaki dan 256 orang guru perempuan. Bilangan ini termasuk 17 pengetua.

### **3.4.2 Sampel**

Sampel kajian ialah 390 orang guru dan 12 orang pengetua dari 17 buah Sekolah Menengah Agama (Arab) Yayasan Islam Kelantan. Prosedur untuk mendapatkan sampel dilakukan melalui soalan kaji selidik kepada pengetua dan guru-guru serta temubual dengan pengetua, guru-guru dan pegawai Yayasan Islam Kelantan. Soalan kaji selidik akan diserahkan sendiri oleh penyelidik kepada guru-guru dan pengetua kemudian diberi masa dua hari untuk memulangkan balik kepada penyelidik. Persampelan yang dijalankan adalah berdasarkan kepada Sampel Rawak Mudah Berstrata (Sekaran: 1992).

Sekolah sekolah yang terlibat sebagai sampel ialah:

1. Sekolah Menengah Agama (Arab) Maahad Muhammadi Lelaki, Kota Bharu.
2. Sekolah Menengah Agama (Arab) Maahad Muhammadi Pasir Pekan, Tumpat.
3. Sekolah Menengah Agama (Arab) Maahad Muhammadi Tumpat.
4. Sekolah Menengah Agama (Arab) Pasir Mas.
5. Sekolah Menengah Agama (Arab) Amir Indera Petra, Bachok.
6. Sekolah Menengah Agama (Arab) Saniah, Pasir Puteh.
7. Sekolah Menengah Agama (Arab) Syamsul Maarif (Perempuan), Pulau Chondong, Machang.

8. Sekolah Menengah Agama (Arab) Syamsul Maarif (Lelaki), Labok Machang.
9. Sekolah Menengah Agama (Arab) Padang Siam, Tanah Merah.
10. Sekolah Menengah Agama (Arab) Banggul Kulim, Rantau Panjang.
11. Sekolah Menengah Agama (Arab) Rahmaniah, Kuala Krai.
12. Maktab Pengajian Islam, Jalan Bayam, Kota Bharu.

### **3.5 Pengukuran Angkubah**

Pengukuran angkubah bersandar ialah gaya kepemimpinan pengetua yang diukur dengan menjumlah semua skor bagi skala yang ditanda pada tiap-tiap item yang telah diubahsuai dari skala Likert.

Soalan-soalan diberi nilai seperti berikut:

- 5 - sangat setuju
- 4 - setuju
- 3 - kurang setuju
- 2 - tidak setuju
- 1 - amat tidak setuju

Bagi setiap item disediakan 5 skala yang perlu dibulatkan satu daripada lima. Terdapat 43 soalan disediakan dalam bahagian ini dan ia adalah berkaitan dengan gaya kepemimpinan pengetua. Daripada 43 soalan

tersebut 20 soalan untuk menganalisis min gelagat pendayaan struktur dan 23 soalan untuk menganalisis min gelagat bertimbang rasa.

Manakala angkuabah tak bersandar diukur melalui demografi guru-guru. Pemboleh ini berbentuk skala norminal dan skala nisbah. Data norminal ialah terdiri daripada jantina, taraf perkahwinan, tahap akademik. Manakala data nisbah meliputi umur dan pengalaman bertugas.

### **3.6 Instrumen Kajian**

Instrumen kajian mengandungi 2 set kertas soal selidik untuk diisi oleh guru-guru. Soalan soal selidik ini dibahagikan kepada 2 bahagian. Bahagian 1 mengandungi ciri-ciri demografi guru dan bahagian 2 mengandungi soalan-soalan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan pengetua. Satu set soalan lagi diberi kepada pengetua iaitu soalan yang berbentuk demografi pengetua sahaja dan tidak akan dianalisis melalui komputer. Soalan-soalan soal selidik ini adalah yang telah diubahsuai daripada *Leaders Behavior Description Questionnaire* (LBDQ) yang telah diterjemahkan ke dalam bahasa Melayu oleh Rahimah Ahmad (1981).

Set soalan untuk guru-guru ini dibahagikan kepada 2 bahagian. Bahagian A mengandungi ciri-ciri demografi guru iaitu bermula dari soalan 1

hingga 5. Bahagian B pula mengandungi 43 soalan tentang gaya kepemimpinan pengetua iaitu bermula dari soalan 1 hingga 43.

### **3.7 Sumber Data**

Data dikumpul berdasarkan dua sumber iaitu data primer dan data sekunder. Data primer didapati melalui temubual dan soal selidik. Responden yang terlibat ialah guru-guru dan pengetua di setiap sekolah yang terlibat. Temubual akan dilakukan juga dengan pihak Yayasan Islam Kelantan sendiri, mengenai pandangan dan sikapnya terhadap pengetua-pengetua di sekolah-sekolah Yayasan Islam Kelantan.

Manakala Data sekunder pula diperolehi daripada laporan kemajuan sekolah, laporan tahunan dan majalah. Sumber ini diperolehi sama ada dari sekolah itu sendiri atau dari Yayasan Islam Kelantan.

Sumber data diperolehi setelah penyelidik memohon kebenaran daripada Pengarah Yayasan Islam Kelantan untuk mengadakan kajian di sekolah-sekolah di bawah pentadbirannya (Lampiran B). Kemudian penyelidik memohon kebenaran daripada pengetua untuk menjalankan kajian tersebut. Dengan kebenaran dari kedua-dua pihak penyelidik mengedarkan borang penyelidikan kepada guru-guru. Tempoh penyerahan balik soal selidik diberi selama dua hari.

### **3.8 Analisis Data**

Dalam kajian ini tiga angkubah akan dianalisis iaitu demografi guru, angkubah gelagat pendayaan struktur dan angkubah gelagat bertimbang rasa. Kedua-dua angkubah gelagat kepemimpinan ini akan dianalisis untuk mendapatkan gaya kepemimpinan pengetua. Data yang diperolehi daripada soal selidik akan diproses dengan menggunakan program "*Statistical Packages for Social Science for Windows Release 9.5*". Rujukan semula akan dibuat terhadap nota-nota untuk memastikan aliran maklumat adalah betul dan penulisan projek ini menjadi lancar. Data-data diproses untuk mendapatkan analisis min, ujian ANOVA dan "ujian-t" terhadap angkubah-angkubah yang digunakan.

### **3.9 Kajian Rintis**

Soal selidik ini telah dibuat kajian terlebih dahulu untuk menguji ketekalan dalaman. Seramai 35 orang telah dipilih untuk menjalankan ujian rintis ini. Hasil yang diperolehi menunjukkan nilai Alpha = 0.9611 dan ini menunjukkan ia boleh dipercayai dan mempunyai nilai kebolehpercayaan yang tinggi (Lampiran C). Menurut Sekaran (1992), semakin hampir nilai Alpha kepada 1.0, maka nilai kebolehpercayaannya semakin tinggi.

## **BAB 4**

### **DAPATAN KAJIAN**

#### **4.1 Pengenalan**

Penyelidikan ini bertujuan untuk melihat sama ada faktor-faktor demografi guru mempengaruhi atau tidak gaya kepemimpinan pengetua sekolah-sekolah di bawah pentadbiran Yayasan Islam Kelantan. Gaya kepemimpinan itu adalah hasil daripada dua pendekatan gelagat yang digunakan oleh pengetua iaitu pendayaan struktur (*initiating structure*) dan pendekatan bertimbang rasa (*consideration*). Data-data hasil daripada penyelidikan dikemukakan dalam bab ini. Hasil kajian akan dikemukakan dalam bentuk diskriptif dan unjuran hipotesis yang didapati hasil dari penganalisan statistik berkomputer. Bab ini akan dibahagikan kepada tiga bahagian. Bahagian yang pertama akan membincangkan latar belakang responden. Bahagian yang kedua akan membincangkan analisis min tentang persepsi guru-guru terhadap gaya kepemimpinan pengetua. Manakala bahagian ketiga pula akan menghuraikan tentang pengujian hipotesis.

## 4.2 Latar Belakang Responden

Responden kajian ini seramai 390 orang terdiri daripada guru-guru Yayasan Islam Kelantan yang sedang mengajar di dua belas buah sekolah agama di negeri Kelantan. Mereka terdiri daripada pelbagai latar belakang. Latar belakang yang dilihat dalam kajian ini termasuk jantina, umur, pengalaman mengajar, status perkahwinan dan status akademik.

### 4.2.1 Bilangan Responden Mengikut Jantina

Jadual 4. 1: Taburan Responden Mengikut Jantina

Jantina	Bilangan	Peratus
Lelaki	228	58.5
Perempuan	162	41.5
<b>Jumlah</b>	<b>390</b>	<b>100</b>

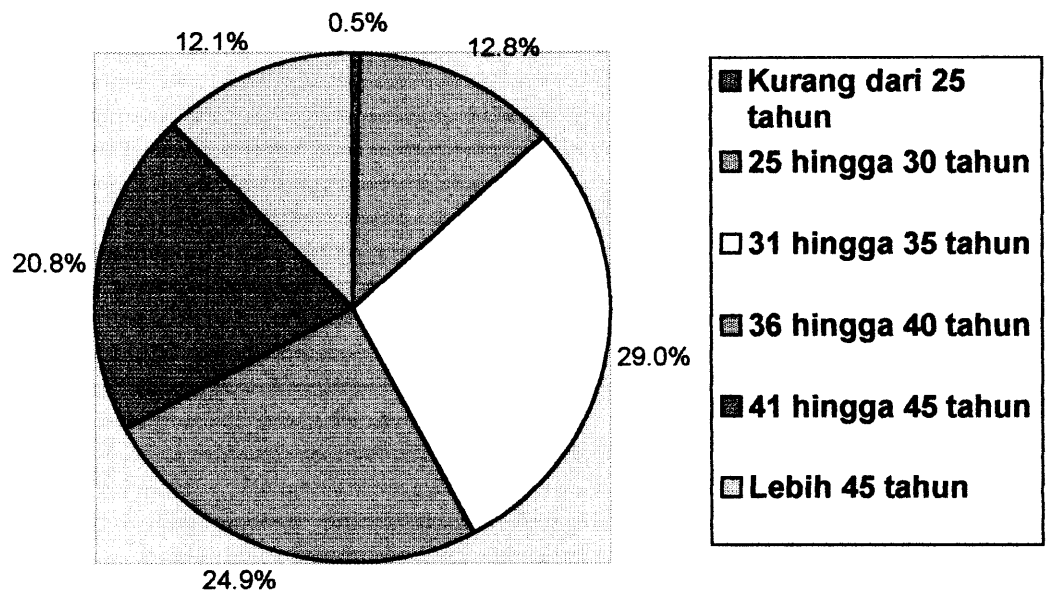
Jadual 4.1 di atas menunjukkan seramai 228 orang guru lelaki dan seramai 162 orang guru perempuan telah terlibat dengan kajian. Mereka terdiri daripada dua belas buah sekolah di bawah pentadbiran Yayasan Islam Kelantan. Guru lelaki mewakili 58.5 peratus dan guru perempuan mewakili 41.5 peratus responden. Ini bermakna keseluruhan responden merupakan 40 peratus daripada jumlah keseluruhan guru di Yayasan Islam Kelantan iaitu seramai 975 orang.

#### 4.2.2 Bilangan Responden Mengikut Umur

Jadual 4.2: Taburan Responden Mengikut Latar Belakang Umur

Peringkat Umur	Bilangan	Peratus
Kurang dari 25 tahun	2	0.5
25 hingga 30 tahun	50	12.8
31 hingga 35 tahun	113	29.0
36 hingga 40 tahun	97	24.9
41 hingga 45 tahun	81	20.8
Lebih 45 tahun	47	12.1
<b>Jumlah</b>	<b>390</b>	<b>100.0</b>

Jadual 4.2 di atas menunjukkan jumlah responden mengikut tahap umur. Didapati responden yang lebih besar jumlahnya terdiri dari guru-guru yang berumur 31 hingga 35 tahun (113 orang) iaitu golongan pertengahan. Ini diikuti oleh responden yang berumur 36 hingga 40 tahun (97 orang). seterusnya diikuti oleh golongan yang berumur antara 41 hingga 45 tahun (81 orang ) dan lebih daripada 45 tahun (47 orang). Jumlah responden yang paling sedikit sekali ialah yang kurang daripada 25 tahun iaitu hanya seramai 2 orang. Di sini ia menunjukkan jumlah responden sebahagian besarnya terdiri daripada mereka yang telah berumur. Peratusan responden dapat dijelaskan seperti di rajah 4. 1 di bawah:



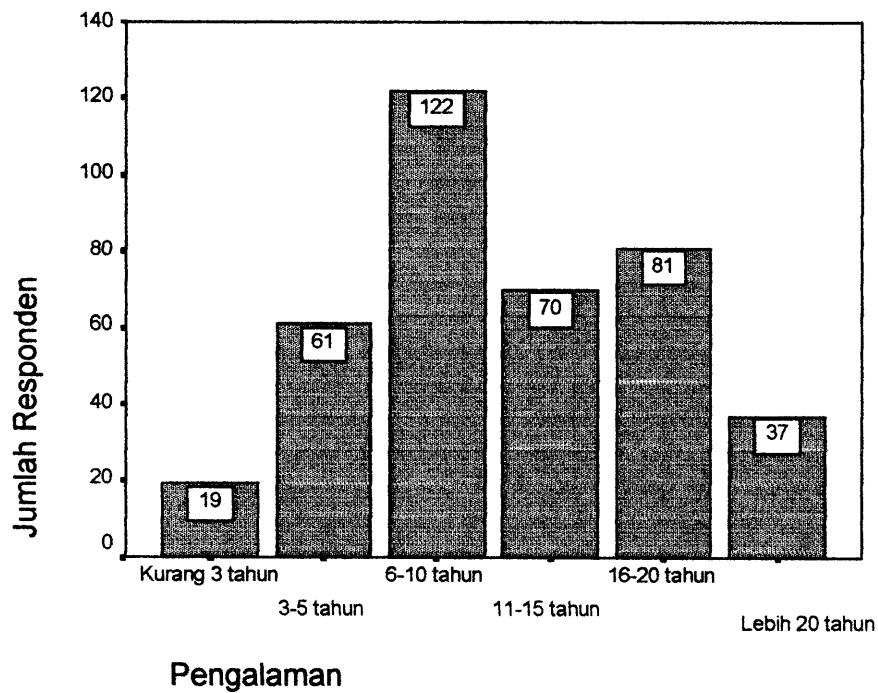
**Rajah 4.1: Peratusan Responden Mengikut Tahap Umur**

#### 4.2.3 Pengalaman Mengajar

**Jadual 4.3: Pengalaman Mengajar Responden**

Pengalaman	Kekerapan	Peratus
Kurang dari 3 tahun	19	4.9
3 hingga 5 tahun	61	15.6
6 hingga 10 tahun	122	31.3
11 hingga 15 tahun	70	17.9
16 hingga 20 tahun	81	20.8
Lebih dari 20 tahun	37	9.5
<b>Jumlah</b>	<b>390</b>	<b>100.0</b>

Daripada jadual 4.3 di atas didapati guru-guru yang mempunyai pengalaman mengajar di antara 6 hingga 10 tahun adalah jumlah yang paling ramai terlibat dengan penyelidikan ini iaitu mewakili 31.3 peratus jumlah keseluruhan responden. Manakala seramai 81 orang mempunyai pengalaman mengajar selama 16 hingga 20 tahun iaitu sebanyak 20.8 peratus. Mereka yang mempunyai pengalaman mengajar di antara 11 hingga 15 tahun pula berjumlah 70 orang iaitu sebanyak 17.9 peratus. Responden yang mempunyai pengalaman mengajar di antara 3 hingga 5 tahun berjumlah 61 orang atau 15.6 peratus. Kemudian ini diikuti oleh mereka yang mempunyai pengalaman selama lebih 20 tahun iaitu seramai 37 orang atau sebanyak 9.5 peratus. Mereka yang mempunyai pengalaman kurang dari 3 tahun adalah yang paling sedikit iaitu berjumlah hanya 19 orang atau 4.9 peratus. Di sini menunjukkan responden yang terlibat dalam kajian ini adalah terdiri daripada mereka yang berpengalaman. Gambaran statistik dapat dilihat seperti dalam rajah 4.2 di bawah:



**Rajah 4.2: Jumlah Responden Mengikut Pengalaman Mengajar**

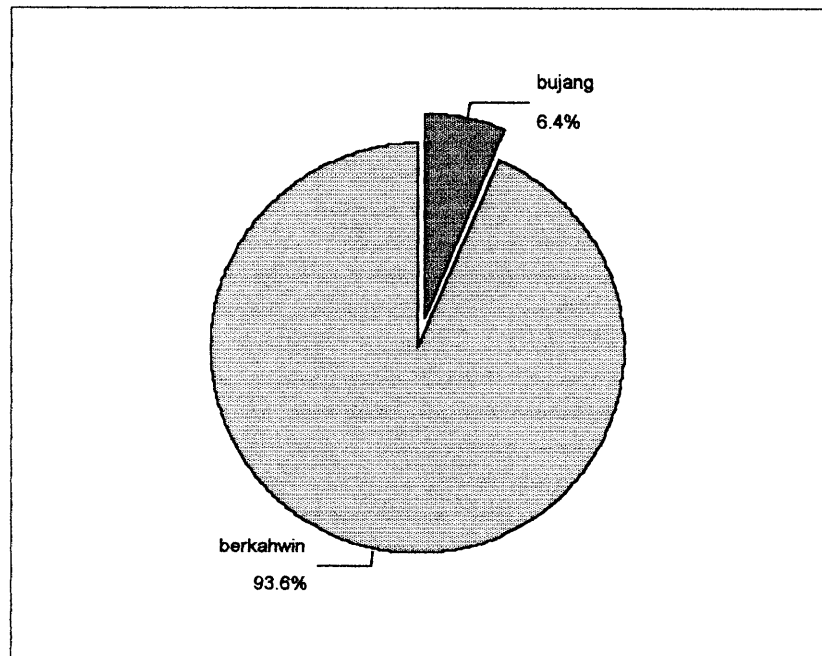
#### 4.2.4 Status Perkahwinan

**Jadual 4.4: Status Perkahwinan Responden**

Status Perkahwinan	Bilangan	Peratus
Bujang	25	6.4
Berkahwin	365	93.6
<b>Jumlah</b>	<b>390</b>	<b>100.0</b>

Daripada jadual 4.4 di atas, didapati responden yang belum berkahwin adalah terlalu kecil jumlahnya, hanya seramai 25 orang sahaja

iaitu (6.4 peratus). Majoritinya adalah mereka yang sudah berkahwin iaitu berjumlah 365 orang iaitu 93.6 peratus. Ini seperti yang ditunjukkan dalam rajah di bawah.



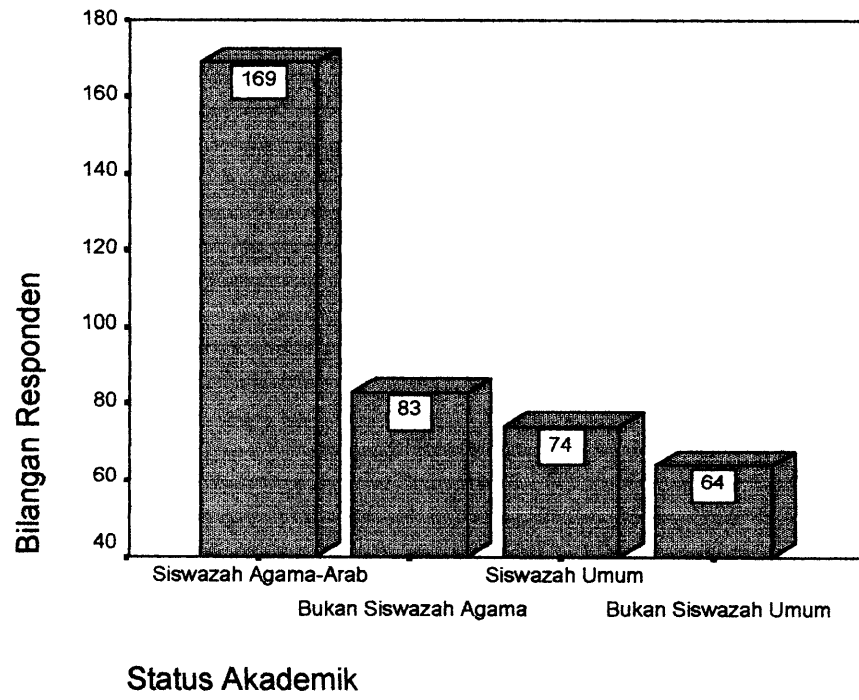
**Rajah 4.3: Status Perkawinan Responden**

#### 4.2.5 Akademik Responden

**Jadual 4.5: Status Akademik Responden**

Status Akademik	Bilangan	Jumlah
Siswazah Agama/Arab	169	43.3
Bukan Siswazah Agama/Arab	83	21.3
Siswazah Umum	74	19.0
Bukan Siswazah Umum	64	16.4
<b>Jumlah</b>	<b>390</b>	<b>100.0</b>

Jadual 4.5 di atas menunjukkan bilangan responden yang terlibat dengan kajian ini ramai yang terdiri daripada guru-guru yang mempunyai kelayakan akademik agama Islam dan pengajian bahasa Arab. Mereka terdiri daripada siswazah dalam negeri dan luar negeri khususnya Timur Tengah. Jumlah mereka yang terlibat ialah seramai 169 orang atau 43.4 peratus. Responden kedua teramai ialah mereka yang mempunyai kelayakan akademik aliran agama dan bahasa Arab bukan siswazah. Kebanyakan daripada mereka mempunyai kelulusan sijil Tinggi Agama (STU), Sijil Menengah Agama (SMU) dan Empat Sanawi. Sijil-sijil ini dahulunya dikeluarkan oleh Majlis Ugama Islam Kelantan dan kini dikeluarkan oleh Lembaga Peperiksaan Yayasan Islam Kelantan. Jumlah mereka yang terlibat dengan kajian ini seramai 83 orang atau 21.3 peratus. Responden seterusnya terdiri daripada mereka yang mempunyai ijazah sama ada dalam negeri atau luar negeri dalam pelbagai bidang. Dalam kajian ini diistilahkan sebagai Siswazah Umum. Jumlah mereka yang terlibat ialah seramai 74 orang atau 19 peratus. Responden yang keempat terdiri dari guru-guru bukan siswazah umum iaitu yang mempunyai pelbagai kelulusan diperingkat persijilan seperti Sijil Tinggi Persekolahan, Sijil Pelajaran Malaysia dan sijil perguruan dari maktab perguruan serta lepasan Kursus Dalam Cuti (KDC). Mereka yang terlibat seramai 64 orang atau 16.4 peratus dari keseluruhan responden iaitu 390 orang. Gambaran taburan responden mengikut status akademik adalah seperti rajah di bawah:



**Rajah 4.4 : Bilangan Responden Mengikut Status Akademik.**

### 4.3 Analisis Min Gelagat Kepemimpinan Pendayaan Struktur

**Jadual 4.6 : Min dan Sisihan Piawai Persepsi Guru-guru Terhadap Gelagat Kepemimpinan Pendayaan Struktur (n = 390)**

<b>Pernyataan Terhadap Pengetua Tentang Gelagat Pendayaan Struktur</b>	<b>Min</b>	<b>Sisihan Piawai</b>
1. Mengenai kerja jelas difahami oleh semua guru.	3.60	0.85
2. Mentadbir secara kuku besi *	3.65	1.16
3. Begitu senang untuk difahami	3.25	1.00
5 Enggan menjelaskan kepada guru- Guru tentang tindakan yang akan diambil.*	3.09	0.98
5. Bertindak tanpa berunding.*	3.09	1.03
6. Menentukan supaya semua guru menjalankan tugas pada tahap yang tinggi	3.32	0.97
7. Mempastikan supaya tugas kakitangan tersusun.	3.32	0.99
8. Mengawasi kewibawaan guru-guru.	3.33	0.94
9. Membetulkan kesalahan kakitangan	3.41	0.92
10. Mengkritik secara membina	3.26	1.04
11. Menyerahkan tugas dengan penuh kepercayaan	3.44	0.99

<b>Pernyataan Terhadap Pengetua Tentang Gelagat Pendayaan Struktur</b>	<b>Min</b>	<b>Sisihan Piawai</b>
12. Pemantauan terhadap tugas yang tinggi	3.27	0.95
13. Memberi arahan tugas melalui memo	3.24	0.93
14. Mengagihkan tugas secara seimbang	3.23	1.00
15. Menetapkan tarikh akhir sesuatu tugasan	3.27	1.00
16. Memaklumkan kepada guru tentang sesuatu dasar yang hendak dilaksanakan	3.36	1.01
17. Mencuba idea baru bersama guru-guru	3.28	0.96
18. Bekerja dengan perancangan yang rapi	3.27	0.96
19. Bersabar apabila guru tidak ikut arahan	3.15	0.90
20. Menetapkan struktur organisasi tanpa boleh ditukar ganti.*	3.03	0.88
<b>Jumlah</b>	<b>3.29</b>	<b>0.44</b>

\* Soalan penyelidikan berbentuk negatif.

Jadual 4.6 menunjukkan guru-guru (responden) memberi persepsi kepada pengetua mereka dengan pencapaian min melebihi 3 markat. Skala yang digunakan ialah :

- 5 = amat setuju
- 4 = setuju
- 3 = kurang setuju
- 2 = tidak setuju
- 1 = amat tidak setuju

Persepsi yang agak lemah terhadap pengetua mereka ialah soalan yang berkaitan dengan pernyataan negatif iaitu "pengetua anda menetapkan

struktur tanpa boleh ditukarganti". Setelah dipositifkan, min yang diperolehi ialah 3.03. Skor yang paling tinggi diperolehi terhadap aspek pendayaan struktur ini ialah pernyataan negatif iaitu "pengetua anda mentadbir secara kuku besi". Min yang diperolehi ialah 3.65. Kemudian diikuti oleh soalan 1 (pernyataan) yang berkaitan dengan "sikap pengetua anda mengenai kerja adalah jelas dan mudah difahami oleh guru-guru". Min yang diperolehi ialah 3.60. Responden memberi persepsi kepada pengetua menyerahkan sesuatu tugas atau tanggungjawab dengan penuh kepercayaan (pernyataan 11) dengan min 3.44. Ia diikuti dengan pengetua mengambil sikap membetulkan kesalahan-kesalahan yang dilakukan oleh guru dengan min sebanyak 3.41. Responden juga telah memberi maklum balas dengan pencapaian min (skor) sebanyak 3.36 terhadap pernyataan yang berkaitan dengan "pengetua anda memaklumkan kepada guru-guru terlebih dahulu sebelum sesuatu dasar atau polisi di sekolah dilakukan". Seterusnya pernyataan "pengetua anda mengawasi kewibawaan guru-guru dalam melaksanakan sesuatu tugas" mencapai min sebanyak 3.33. Pernyataan "pengetua menentukan bahawa semua guru dan kakitangan sekolah menjalankan tugas masing-masing pada tahap yang tinggi" dan "pengetua menentukan supaya semua tugas guru dan kakitangan sekolah sentiasa tersusun dan teratur" mencapai min (skor) 3.32.

"Pengetua anda mencuba idea-idea baru bersama dengan guru-guru" mendapat min 3.28 dan ini diikuti pula dengan pernyataan "pengetua anda

bekerja dengan mempunyai perancangan yang rapi" yang mempunyai min 3.27. "Pengetua anda mengkritik secara membina" mencatat min 3.26. Manakala pernyataan " pengetua mempunyai kata akhir di sekolah" telah mendapat min (skor) sebanyak 3.25. Responden telah mencatat min berkenaan dengan pernyataan "pengetua melaksanakan arahan untuk melaksanakan sesuatu tugas melalui memo atau arahan bertulis " telah mencatat min sebanyak 3.24. Pengetua-pengetua di Yayasan Islam Kelantan juga telah mengagihkan tugas secara seimbang kepada guru-guru dengan catatan min 3.23. Responden juga melihat pengetua mereka sebagai seorang yang mudah mengkritik dengan catatan min 3.15. Pernyataan negatif "pengetua enggan menjelaskan kepada guru-guru dan kakitangan sekolah tentang tindakan yang akan diambilnya" telah mencatat min 3.09. Begitu juga pernyataan negatif "pengetua bertindak tanpa berunding terlebih dahulu dengan guru-guru dan kakitangan sekolah" mencatatkan min yang sama.

Secara keseluruhan min pendayaan struktur yang dicapai hasil daripada penyelidikan ini ialah 3.29. Ini membayangkan gelagat kepemimpinan pengetua-pengetua di sekolah Yayasan Islam Kelantan dapat dikatakan berada di zon gelagat kepemimpinan pendayaan struktur yang tinggi tetapi lemah, kerana hanya sebanyak 0.29 mata sahaja berada di

paras min 3 yang dikira aras sempadan antara tahap gelagat kepemimpinan tinggi dengan rendah.

#### 4.4 Analisis Min Gelagat Kepemimpinan Bertimbang Rasa

**Jadual 4.7 : Analisis Min Gelagat Kepemimpinan Bertimbang Rasa.**

<b>Rumusan Pernyataan Terhadap Pengetua Tentang Gelagat Bertimbang rasa</b>	<b>Min</b>	<b>Sisihan Plawai</b>
1. Bersedia mengambil berat ke atas perkara-perkara kecil	3.33	1.00
2. Begitu senang untuk difahami	3.43	0.99
3. Memberi layanan seolah-olah kakitangan sama taraf dengannya	3.15	1.05
4. Bersedia untuk melakukan perubahan	3.38	1.00
5. Guru-guru rasa selesa apabila bercakap dengannya.	3.36	0.98
6. Pengetua menerima saranan daripada guru-guru.	3.37	0.99
7. Mendapatkan persetujuan dari guru-guru sebelum melaksanakan sesuatu tugas.	3.30	0.98
8. Meluangkan masa untuk membantu guru.	3.40	0.93
9. Melakukan perbincangan secara individu dengan guru-guru.	3.36	0.95
10. Menghargai dan memuji guru-guru yang menunjukkan prestasi tinggi.	3.33	0.97
11. Mendapatkan penyertaan seluruh staf	3.33	0.98

<b>Rumusan Pernyataan Terhadap Pengetua Tentang Gelagat Bertimbang rasa</b>	<b>Min</b>	<b>Sisihan Piawai</b>
12. Sentiasa mengamalkan dasar terbuka	3.43	0.92
13. Mempunyai semangat setiakawan dengan staf	3.44	1.03
14. Rasa selesa apabila berjumpa dengannya	3.36	0.95
15. Menggunakan nada suara yang lembut	3.41	1.02
16. Bersedia memberi penjelasan.	3.36	0.94
17. Tegurannya mudah difahami	3.38	0.92
18. Perwatakan yang meyakinkan	3.33	0.92
19. Menerima keputusan sepenuhnya dari anda	3.18	0.89
20. Suka merahsiakan maklumat.*	3.01	1.10
21. Anda bertindak secara persendirian tentang masalah pelajar.	3.00	0.94
22. Membiarkan anda mengatasi masalah pentadbiran secara persendirian.	3.19	0.89
23. Memberi kebebasan kepada anda untuk menentukan struktur organisasi.	3.14	0.87
<b>Jumlah</b>	<b>3.30</b>	<b>0.44</b>

Jadual 4.7 di atas, menunjukkan min tertinggi yang dicapai oleh responden terhadap gelagat kepemimpinan pengetua dari sudut bertimbang rasa (*consideration*) hanya 3.44 iaitu tentang pernyataan "pengetua anda mempunyai semangat setiakawan dengan anda dan rakan sejawat." Dua pernyataan mencatat min 3.43 iaitu "pengetua anda begitu senang untuk

dihubungi" dan "pengetua anda sentiasa mengamalkan dasar terbuka terhadap perancangan kemajuan sekolah seluruhnya." Manakala "pengetua anda mempunyai nada suara yang lembut apabila berkomunikasi dengan anda" mencatatkan min 3.41 Dua pernyataan lagi mencatat min 3.38 iaitu "pengetua sedia melakukan perubahan jika dianggap perlu" dan " anda merasakan teguran-teguran yang pengetua anda berikan mudah difahami." Pernyataan "pengetua menerima saranan daripada guru-guru dan kakitangan sekolah untuk melaksanakan sesuatu perkara" telah mencatat min 3.37.

Tiga pernyataan yang berikut lagi mencatatkan min yang sama iaitu 3.36. Pernyataan tersebut ialah "pengetua membuatkan semua guru rasa selesa apabila bercakap atau berbincang dengan mereka", "pengetua anda melakukan perbincangan secara individu dengan guru-guru khususnya mengenai kemajuan sekolah" dan "Pengetua anda bersedia untuk memberi penjelasan terhadap tindakan yang dilakukan." Manakala empat pernyataan pula mempunyai min yang sama iaitu 3.33. Pernyataan tersebut ialah "pengetua anda sedia mengambil berat tentang perkara-perkara kecil demi untuk menyenangkan guru-guru dan kakitangan sekolah", "pengetua anda mempunyai perwatakan yang meyakinkan", "pengetua anda memuji guru-guru yang menunjukkan prestasi cemerlang atau daya usaha mereka yang bersungguh-sungguh secara peribadi" dan "pengetua mendapat penyertaan seluruh staf dalam aktiviti kursus dalaman yang penting di sekolah."

Manakala pernyataan negatif tentang "pengetua mendapatkan kerjasama dari guru-guru sebelum melaksanakan sesuatu projek atau program penting" mendapat min 3.30. Ini diikuti dengan pencapaian min 3.19 oleh pernyataan negatif "pengetua anda membiarkan anda mengatasi masalah pentadbiran secara persendirian." Manakala "pengetua memberi layanan seolah-olah semua kakitangan sekolah sama taraf dengannya" mencatat min 3.15. Pernyataan tentang "pengetua anda memberi kebebasan kepada anda dan rakan sejawat tentang menentukan struktur organisasi" mencatat min sebanyak 3.14. Dua pernyataan yang mendapat skor min terendah ialah pernyataan negatif "pengetua anda membiarkan anda mengatasi masalah pentadbiran secara persendirian" dan pernyataan negatif "anda bertindak secara persendirian apabila menyelesaikan masalah pelajar tanpa mendapat kerjasama darinya. Masing-masing mendapat skor min 3.0 dan 3.01.

Secara keseluruhan min bertimbang rasa menunjukkan tahap pencapaian 3.30. Hanya 0.30 melebihi skala 3. Ini dapat dikatakan gelagat kepemimpinan pengetua dari sudut bertimbang rasa berada dalam zon tinggi tetapi dalam tahap yang tidak memuaskan.

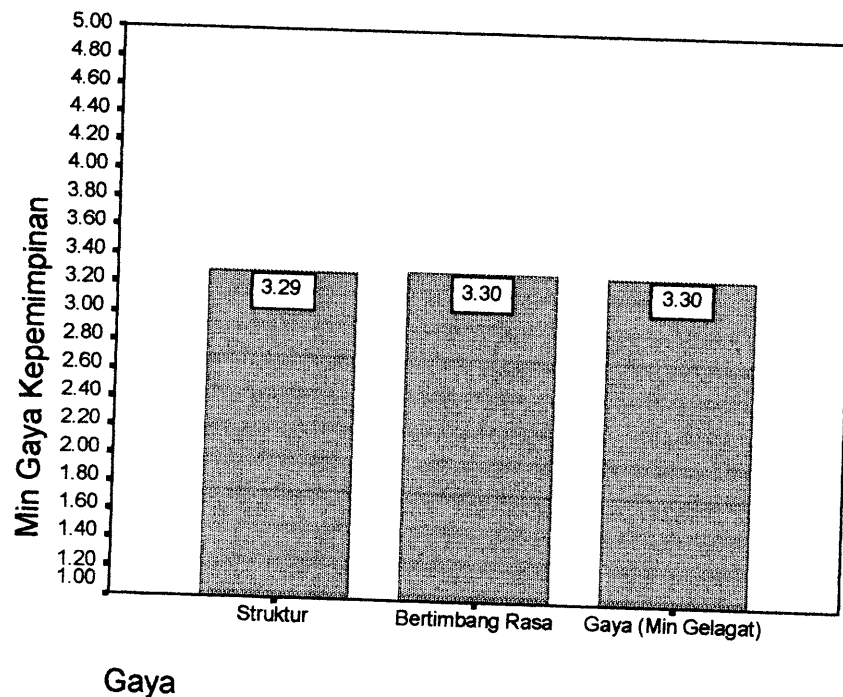
#### 4.5 Analisis Min Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Sekolah

Jadual 4.8 : Analisis Min Gaya Kepemimpinan Pengetua

Kod Sekolah	Pendayaan Struktur		Bertimbang Rasa		Gaya Keseluruhan	
	Min	Sisihan Piawai	Min	Sisihan Piawai	Min	Sisihan Piawai
1	3.61	0.56	3.62	0.56	3.61	0.53
2	3.53	0.46	3.55	0.42	3.54	0.42
3	3.45	0.46	3.43	0.43	3.44	0.43
4	3.25	0.55	3.40	0.53	3.32	0.53
5	3.20	0.36	3.30	0.33	3.25	0.32
6	3.23	0.28	3.18	0.36	3.20	0.29
7	3.16	0.35	3.21	0.42	3.19	0.37
8	3.13	0.35	3.19	0.38	3.16	0.35
9	3.15	0.28	3.08	0.29	3.11	0.24
10	3.10	0.32	3.14	0.29	3.11	0.27
11	3.13	0.27	3.07	0.32	3.10	0.27
12	3.12	0.23	3.02	0.24	3.10	0.21
$\Sigma$	<b>3.29</b>	<b>0.44</b>	<b>3.30</b>	<b>0.44</b>	<b>3.30</b>	<b>0.42</b>

Secara keseluruhannya kajian ini menunjukkan persepsi guru-guru terhadap gaya kepemimpinan pengetua di sekolah-sekolah Yayasan Islam Kelantan memperlihatkan gaya kepemimpinan demokratik kerana kedua-dua

gelagat kepemimpinan melebihi skor 3 iaitu 3.29 untuk pendayaan struktur dan 3.30 untuk bertimbang rasa. Ini dapat dilihat seperti dalam rajah 4.5 di bawah.



Rajah 4.5 : Min Gaya Kepemimpinan Pengetua

#### 4.6 Keputusan Ujian Hipotesis

Nilai probabiliti (P) telah digunakan untuk menentukan sama ada Hipotesis nul ( $H_0$ ) itu diterima atau ditolak. Sekiranya nilai P itu lebih besar (>) daripada nilai alpha ( $\alpha$ ) = 0.05 maka dapat dikatakan tidak ada hubungan yang signifikan di antara angkuabah bebas dengan angkuabah bersandar. Oleh

itu hipotesis nul ( $H_0$ ) akan diterima dan menolak hipotesis alternatif ( $H_a$ ). Ini menunjukkan hubungan di antara angkuabah bebas dengan angkuabah bersandar tidak dapat dibuktikan dan kemungkinan tidak terdapat apa-apa hubungan yang signifikan di antara kedua-dua angkuabah tersebut. Di sebaliknya jika nilai P itu lebih kecil ( $<$ ) daripada nilai  $\alpha = 0.05$  maka ia dapat dikatakan mempunyai hubungan yang signifikan di antara angkuabah bebas dengan angkuabah bersandar. Dengan ini bererti hipotesis nul ( $H_0$ ) ditolak dan menerima hipotesis alternatif ( $H_a$ ). Ujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan Ujian-t dan Analisis Varians (ANOVA)

#### 4.6.1 Hipotesis 1

Hipotesis  $H_{a1}$  menyatakan terdapat perbezaan yang positif di antara jantina guru-guru dengan gaya kepemimpinan pengetua.

**Jadual 4.9 : Ujian-t Tentang Gaya Kepemimpinan Pengetua Mengikut Jantina**

Jantina	n	Min	Sisihan Plawal	t	dk	Sig
Lelaki	228	3.287	0.402	-0.634	388	0.526
Perempuan	162	3.314	0.443			

Jadual 4.9 merupakan hasil daripada ujian-t yang telah dijalankan tentang gaya kepemimpinan pengetua mengikut jantina responden. Hasil daripada kajian menunjukkan min responden lelaki 3.287 dan min responden perempuan ialah 3.314. Nilai t daripada kajian -0.634 menggambarkan signifikan pada aras P lebih daripada 0.05 ( $P > 0.05$ ) iaitu 0.526. Dengan ini bermakna hipotesis nul ( $H_0$ ) tidak boleh ditolak. Ini menggambarkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang positif di antara jantina guru-guru dengan gaya kepemimpinan pengetua. Dengan itu Hipotesis nul diterima dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) ditolak.

#### 4.6.2 Hipotesis 2

Hipotesis  $H_a$ 2 mengatakan terdapat perbezaan yang positif di antara status perkahwinan guru-guru dengan gaya kepemimpinan pengetua.

**Jadual 4.10 : Ujian-t Tentang Gaya Kepemimpinan Pengetua Mengikut Status Perkahwinan**

Status Perkahwinan	n	Min	Sisihan Plawai	t	dk	Sig
Bujang	25	3.215	0.340	-1.027	388	0.305
Berkahwin	365	3.304	0.424			

Jadual 4.10 merupakan hasil daripada ujian-t yang telah dijalankan tentang gaya kepemimpinan pengetua mengikut status perkahwinan

responden. Hasil daripada kajian menunjukkan min responden yang belum berkahwin 3.215 dan min responden yang sudah berkahwin ialah 3.304. Nilai t daripada kajian -1.027 dan menggambarkan signifikan pada aras P lebih daripada 0.05 ( $P > 0.05$ ) iaitu 0.305. Dengan ini bermakna hipotesis nul ( $H_0$ ) tidak boleh ditolak. Ini menggambarkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang positif di antara status perkahwinan guru-guru dengan gaya kepemimpinan pengetua. Dengan itu Hipotesis nul diterima dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) di tolak.

#### 4.6.3 Hipotesis 3

Hipotesis  $H_a$ 3 mengatakan terdapat perbezaan yang signifikan di antara umur guru-guru dengan gaya kepemimpinan pengetua.

**Jadual 4.11 : Analisis Varian (ANOVA) Tentang Umur Guru-Guru Dengan Gaya Kepemimpinan Pengetua**

<b>Punca Variasi</b>	<b>Jumlah Kuasa Dua</b>	<b>dk</b>	<b>Min Kuasa Dua</b>	<b>F</b>	<b>Sig</b>
Antara Kumpulan	0.622	5	0.124	0.705	0.620
Dalam Kumpulan	67.762	384	0.176		
<b>Jumlah</b>	<b>68.384</b>	<b>389</b>			

Jadual 4.11 menunjukkan analisis varian berhubung dengan umur guru-guru dengan gaya kepemimpinan pengetua. Hasil kajian menunjukkan nilai nisbah F ialah 0.705 dan nilai signifikan ialah 0.620. Ini bermakna nilai probabiliti P lebih besar dari nilai Alpha ( $\alpha$ ) = 0.05 dan hipotesis nul ( $H_0$ ) diterima. Oleh itu hasil kajian ini menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara umur guru-guru dengan gaya kepemimpinan pengetua.

#### 4.6.4 Hipotesis 4

Hipotesis alternatif ( $H_a$ ) menyatakan terdapat perbezaan yang signifikan di antara pengalaman mengajar guru-guru dengan gaya kepemimpinan pengetua.

**Jadual 4.12 : Analisis Varian (ANOVA) Tentang Pengalaman Guru-Guru Dengan Gaya Kepemimpinan Pengetua**

Punca Variasi	Jumlah Kuasa Dua	dk	Min Kuasa Dua	F	Sig
Antara Kumpulan	0.471	5	0.0094	0.533	0.752
Dalam Kumpulan	67.913	384	0.177		
<b>Jumlah</b>	<b>68.384</b>	<b>389</b>			

Jadual 4.12 menunjukkan analisis varian berhubung dengan pengalaman mengajar guru-guru dengan gaya kepemimpinan pengetua. Hasil kajian menunjukkan nilai nisbah F ialah 0.533 dan nilai signifikan ialah 0.752. Ini bermakna nilai probabiliti P lebih besar dari nilai Alpha ( $\alpha$ ) = 0.05 dan hipotesis nul ( $H_0$ ) diterima. Oleh itu hasil kajian ini menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara pengalaman mengajar guru-guru dengan gaya kepemimpinan pengetua.

#### 4.6.5 Hipotesis 5

Hipotesis alternatif ( $H_a$ ) menyatakan tahap akademik guru-guru tidak mempengaruhi gaya kepemimpinan pengetua.

**Jadual 4.13 : Analisis Varian (ANOVA) Tentang Tahap Akademik Guru-Guru Dengan Gaya Kepemimpinan Pengetua**

<b>Punca Variasi</b>	<b>Jumlah Kuasa Dua</b>	<b>Dk</b>	<b>Min Kuasa Dua</b>	<b>F</b>	<b>Sig</b>
Antara Kumpulan	0.537	3	0.179	1.018	0.384
Dalam Kumpulan	67.848	386	0.176		
<b>Jumlah</b>	<b>68.384</b>	<b>389</b>			

Jadual 4.13 menunjukkan analisis varian berhubung dengan tahap akademik guru-guru dengan gaya kepemimpinan pengetua. Hasil kajian menunjukkan nilai nisbah  $F$  ialah 1.018 dan nilai signifikan ialah 0.384. Ini bermakna nilai probabiliti  $P$  lebih besar dari nilai Alpha ( $\alpha$ ) = 0.05 dan hipotesis nul ( $H_0$ ) diterima. Oleh itu hasil kajian ini menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara tahap akademik guru-guru dengan gaya kepemimpinan pengetua.

## BAB 5

### PERBINCANGAN, KESIMPULAN DAN CADANGAN

#### 5.1 Pengenalan

Bab ini merangkumi ringkasan kajian, dapatan kajian, perbincangan, kesimpulan dan implikasi kajian. Pada akhir penulisan ini akan diberikan beberapa cadangan untuk penyelidikan selanjutnya yang boleh dijalankan oleh penyelidik-penyelidik yang akan datang.

#### 5.2 Ringkasan Kajian

Kajian ini telah dijalankan untuk mengenal pasti gaya kepemimpinan pengetua di sekolah-sekolah Yayasan Islam Kelantan mengikut persepsi guru-guru. Kajian ini telah menggunakan pendekatan Teori Dua Dimensi yang telah dikemukakan oleh *Ohio State Univerisity*. Mengikut teori ini dua aspek yang perlu diukur iaitu pendayaan struktur (*initiating structure*) dan bertimbang rasa (*consideration*). Maklum balas dari guru-guru dikira sebagai satu cara yang berkesan untuk meninjau gaya kepemimpinan seseorang pengetua. Kajian ini dapat memberi gambaran tentang gaya yang telah

digunakan oleh pengetua. Ia juga dapat menguji faktor demografi guru-guru sama ada mempengaruhi atau tidak gaya kepemimpinan pengetua.

Kajian ini telah dijalankan dengan melihat kepada kuantitatif dan kualitatif. Secara keseluruhannya dapat dikatakan penyelidikan dilakukan dengan menumpukan kepada pendekatan deskriptif. Ini bertujuan untuk melihat bilangan dan peratusan latar belakang responden. Alat pengukuran yang digunakan ialah ujian-t dan analisis varian (ANOVA) telah digunakan untuk mengkaji dan melihat perbezaan yang wujud.

Sebanyak 43 pernyataan telah dikemukakan kepada responden untuk melihat gelagat kepemimpinan pengetua. Sebanyak 20 soalan dibuat untuk mengkaji aspek pendayaan struktur dan 23 soalan lagi untuk mengkaji tentang bertimbang rasa. Sebanyak dua belas buah sekolah telah digunakan sebagai sampel kajian ini. Penyelidik berpuas hati dengan kerjasama yang telah diberikan oleh pihak sekolah yang terlibat. Pengetua dan guru penolong kanan memberi kerjasama yang baik dalam menjayakan penyelidikan ini. Begitu juga pegawai-pegawai Yayasan Islam Kelantan sendiri, telah memberi kerjasama dan maklumat yang dikehendaki untuk menjayakan kajian ini.

Pengedaran dan pemungutan soalan soal selidik telah dijalankan selama 17 hari iaitu bermula pada 1 Ogos 2000 hingga 23 Ogos 2000 (tidak

termasuk cuti persekolahan). Sebanyak 500 set borang soal selidik telah diedarkan kepada responden di dua belas buah sekolah Yayasan Islam Kelantan. Daripada jumlah tersebut sebanyak 390 borang soal selidik dapat dipungut kembali dan kesemuanya dapat digunakan.

Data yang diperolehi dari 390 orang responden telah dianalisis dengan menggunakan program *Statistical Packages for the Social Science (SPSS for Windows Release 9.0)*. Selain daripada itu, penyelidik juga telah mendapatkan maklumat demografi daripada pengetua di sekolah-sekolah yang terlibat. Ia tidak dianalisis dengan komputer tetapi untuk melihat tentang pengalaman, kelulusan dan kursus-kursus yang pernah dihadiri sepanjang perkhidmatannya. Ia sebagai panduan untuk perbincangan, rumusan dan cadangan dalam bab ini.

Kesemua hipotesis dalam penyelidikan ini memperlihatkan tahap signifikan melebihi pada paras  $P > 0.05$ . Ini bererti kesemua angkubah bebas (faktor-faktor demografi) yang telah dianalisis itu memperlihatkan tidak ada hubungan atau perbezaan yang signifikan dengan gaya kepemimpinan pengetua sebagai angkubah bersandar.

### 5.3 Perbincangan

Guru-guru yang berumur 31 hingga 35 tahun merupakan responden yang paling ramai terlibat dengan kajian ini. Bilangan mereka ialah 113 orang atau 29 peratus daripada keseluruhan responden. Manakala yang berumur 36 hingga 40 tahun pula seramai 97 orang. Ini diikuti oleh golongan yang berumur 41 hingga 45 tahun. Mereka masing-masing merupakan 24.9 dan 20.8 peratus daripada jumlah keseluruhan. Dengan demikian, responden sudah cukup matang untuk membuat penilaian. Golongan ini merupakan orang yang berpengalaman dalam bidang pendidikan khususnya di sekolah-sekolah Yayasan Islam Kelantan. Statistik telah menunjukkan 122 orang terdiri daripada mereka yang berpengalaman 6 hingga 10 tahun atau 31.3 peratus daripada jumlah keseluruhan responden. Ini dikira satu tempoh yang boleh dianggap berpengalaman. Mereka yang berpengalaman 11 hingga 15 tahun pula seramai 70 orang atau 17.9 peratus. Seramai 81 orang pula terdiri daripada mereka yang berpengalaman 16 hingga 20 tahun. Walaupun responden mempunyai pengalaman yang berbeza-beza, persepsi mereka kepada gaya kepemimpinan pengetua tidak jauh berbeza. Oleh itu persepsi mereka dapat dijadikan sebagai panduan yang berfaedah untuk mengkaji dan mengadakan perancangan untuk memantapkan lagi kepemimpinan pengetua di sekolah-sekolah Yayasan Islam Kelantan .

Melihat kepada faktor status perkahwinan pula, kebanyakan guru-guru yang mengajar di Yayasan Islam Kelantan khususnya yang terlibat dengan kajian ini merupakan orang yang sudah berkahwin dan boleh dikatakan matang dalam pemikirannya. Hanya 25 orang sahaja yang belum berkahwin. Namun begitu didapati mereka yang belum berkahwin pun memberi persepsi yang hampir sama terhadap gaya kepemimpinan pengetua mereka. Ini dikira sebagai satu persepsi yang dapat diterima umum. Hari ini faktor status perkahwinan juga bukan lagi dilihat sebagai satu faktor yang mewujudkan batasan dalam pergaulan antara mereka. Sebagai seorang guru, mereka tentunya mahu menerima teguran yang membina dan cadangan yang bernas dari pengetua.

Dari segi tahap akademik iaitu sama ada mereka yang mendapat pendidikan universiti atau berkelulusan di peringkat persijilan tidak memberi persepsi yang berbeza. Begitu juga mereka yang mempunyai ijazah atau sijil agama dan bahasa Arab dengan mereka yang terdiri dari siswazah akademik umum. Mereka telah memberi persepsi yang hampir sama sehingga analisis varian mendapati tidak ada hubungan yang signifikan dengan gaya kepemimpinan pengetua. Di sini dapat dirumuskan bahawa mereka telah memberi persepsi secara adil terhadap pengetua mereka. Ini semata-mata kerana mahu melihat perubahan corak kepemimpinan yang lebih tinggi di kalangan pengetua.

Kajian ini telah menjelaskan kepada kita bahawa kepemimpinan pengetua di sekolah-sekolah Yayasan Islam Kelantan memperlihatkan gaya kepemimpinan demokratik kerana berada dalam zon tinggi dalam kedua-dua dimensi, iaitu pendayaan struktur dan bertimbang rasa. Namun begitu, min yang diperolehi adalah kecil mengatasi min 3, iaitu masing-masing mempunyai min 3.29 bagi pendayaan struktur dan 3.30 bagi bertimbang rasa. Manakalah gaya kepemimpinan keseluruhan (purata bagi min pendayaan struktur dan bertimbang rasa ) mencatatkan min hanya 3.30 sahaja daripada 5 skala skor yang diberi iaitu bermula dari 1 (terendah) hingga 5 (tertinggi).

Memandangkan min berada dalam zon demokrasi yang rendah dalam kedua-dua dimensi maka gaya kepemimpinan pengetua dapat dikatakan corak demokratik yang menghampiri *laissez-faire* (rendah pendayaan struktur dan rendah bertimbang rasa). Hal ini tidak jauh bezanya dengan tanggapan yang dikeluarkan oleh sesetengah guru Yayasan Islam Kelantan sendiri yang mempersoalkan kewibawaan dan kepemimpinan pengetua-pengetuanya. Sepanjang pengalaman penyelidik mengajar di Yayasan Islam Kelantan didapati ramai guru-guru yang merungut dengan gaya kepemimpinan pengetua. Memandangkan keseluruhan gaya kepemimpinan pengetua di 12 buah sekolah berada dalam gaya demokratik yang dikira sebagai corak

kepemimpinan yang terbaik, masalah gaya demokratik yang lemah itu boleh diatasi dengan adanya penekanan yang sungguh-sungguh daripada pihak Yayasan Islam Kelantan. Walaupun hasil daripada kajian memihak kepada gaya kepemimpinan demokratik tetapi min yang diperolehi itu perlu dilihat oleh Yayasan Islam Kelantan sebagai satu petanda perlunya dicari formula yang sesuai untuk meningkatkan prestasi pengetua.

Pengetua yang terlibat dalam penyelidikan ini didapati mereka yang berumur di antara 30 hingga 35 tahun seramai 4 orang. Manakala mereka yang berumur 36 hingga 40 tahun 1 orang, yang berumur 41 hingga 45 tahun 1 orang. Mereka yang berumur 46 hingga 50 tahun 2 orang dan yang berumur lebih dari 50 tahun pula 4 orang. Kesemua berjumlah 12 orang. Ini bermakna wujudnya golongan muda dan golongan tua sebagai pengetua di Yayasan Islam Kelantan. Keadaan ini berlaku kerana Yayasan Islam Kelantan menghadapi kekurangan calon untuk dijadikan pemimpin sekolah yang sesuai.

Melihat kepada latar belakang pengetua, kursus-kursus yang diberikan oleh Yayasan Islam Kelantan tidak banyak. Rata-rata mereka telah diberi kursus tetapi hanya melibatkan jumlah hari yang singkat. Pengetua yang lebih tua menerima kursus yang lebih kerap, Ada yang menerima kursus selama sepuluh hari seperti Kursus Peningkatan Perguruan. Ada di antara

mereka menerima kursus seperti Kursus Kewangan Yayasan Islam Kelantan selama dua hari, Kursus Peningkatan Profesional selama empat hari, dan Kursus Peningkatan Profesional selama lima hari.

Sebagai pengetua muda, ada di antara mereka yang menerima pengalaman sebagai guru penolong kurang daripada tiga tahun kemudian menjadi penolong kanan selama tiga hingga lima tahun. Malah di antara mereka ada yang pernah memegang jawatan guru penolong kanan kurang daripada tiga tahun. Mereka ini merupakan pengetua yang akan berada dalam tempoh masa perkhidmatannya yang lama sebagai pengetua. Persekitaran yang wujud di sekolah barangkali akan dapat membentuk kepemimpinannya pada masa hadapan. Mereka adalah satu "asset" yang amat bernilai. Kita tidak mahu kepemimpinan itu berbentuk "*stereo-type*" daripada seorang pengetua kepada seorang pengetua baru dengan gaya kepemimpinan yang hampir sama sedangkan corak dunia pendidikan semakin mencabar dan memerlukan ilmu-ilmu kepemimpinan yang berkesan.

Mengikut pandangan penyelidik, pengetua-pengetua yang dilantik oleh Yayasan Islam Kelantan mempunyai potensi yang besar untuk menjadi pemimpin-pemimpin yang berkesan khususnya dalam aspek-aspek pentadbiran dan pengurusan, kerana mereka kesemuanya berada dalam zon demokratik. Kemungkinan mereka ini kurang didedahkan dengan ilmu-ilmu

kepemimpinan tetapi melaksanakan tugas tanpa panduan yang khusus dan hanya banyak bergantung kepada bakat semulajadi dan kebijaksanaan diri sendiri untuk memimpin.

#### **5.4 Kesimpulan**

Berdasarkan kepada kajian yang telah dijalankan, kesimpulan dapatan kajian ini adalah seperti berikut:

- (i) Kesemua pengetua di sekolah Yayasan Islam Kelantan memperlihatkan gaya kepemimpinan demokratik. Walaupun tahap pencapaian demokratiknya tidak tinggi, pengetua-pengetua Yayasan Islam Kelantan mempunyai hubungan yang baik dengan guru-guru dan tidak melibatkan komunikasi dari atas ke bawah sahaja. Sebaliknya wujud juga komunikasi dari bawah ke atas. Komunikasi dua hala ini akan melahirkan gaya kepemimpinan yang disenangi dan dapat membentuk iklim organisasi sekolah yang sihat. Gaya kepemimpinan yang wujud sekarang perlu dipertingkatkan lagi supaya menjadi lebih cemerlang agar dapat melahirkan kepemimpinan yang berkesan.
  
- (ii) Analisis terhadap gelagat kepemimpinan mengikut pendekatan pendayaan struktur berada dalam zon gelagat yang tinggi tetapi amat perlu diperbaiki kerana masih kurang memuaskan. Pendayaan struktur yang tinggi akan dapat melahirkan struktur atau organisasi tugas yang baik dengan kuantiti yang tinggi.

- (iii) Analisis terhadap gelagat kepemimpinan mengikut pendekatan bertimbang rasa telah menunjukkan pengetua di sekolah-sekolah Yayasan Islam Kelantan berada pada zon tinggi tetapi amat perlu diperbaiki kerana mereka berada pada paras yang kurang memuaskan. Pendekatan bertimbang rasa yang tinggi akan dapat melahirkan persahabatan, sifat saling mempercayai, rasa hormat, kemesraan, hubungan yang baik antara pengetua dengan guru-guru dan seterusnya akan dapat melahirkan kualiti kerja yang tinggi.
- (iv) Didapati tiada hubungan positif antara faktor-faktor demografi guru seperti jantina, umur, pengalaman mengajar, status perkahwinan dan tahap akademik dengan persepsi terhadap kepemimpinan pengetua di sekolah-sekolah Yayasan Islam Kelantan. Guru-guru memberi persepsi yang hampir sama di antara sebuah sekolah dengan sekolah yang lain terhadap pengetua mereka. Ini menunjukkan faktor demografi guru-guru bukan menjadi penghalang kepada kepemimpinan pengetua di sekolah.

## **5.5 Implikasi**

Berdasarkan kepada perbincangan dan kesimpulan yang dibuat, implikasi kepada kajian dapat dibahagikan kepada dua bahagian iaitu implikasi kepada teori dan implikasi kepada pihak pengurusan

### **5.5.1 Implikasi Kepada Teori**

Kajian ini adalah berdasarkan kepada kajian yang telah dilakukan oleh Mohd Shapri (1995). Beliau telah menjalankan kajian persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan guru besar sekolah rendah gred A di daerah Pontian, Johor. Kajian itu mendapati faktor demografi seperti umur dan status perkahwinan mempengaruhi persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan. Manakala Simprasong (1983) pula telah menjalankan kajian terhadap persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan pengetua di Bangkok, Thailand. Beliau mendapati bahawa guru yang berumur lebih tua dan berkhidmat lebih lama telah menunjukkan persepsi gaya kepemimpinan pengetua lebih tinggi kepada aspek pendayaan struktur berbanding dengan aspek bertimbang rasa. Manakala seorang lagi pengkaji, Mohd Azam (1997) yang telah menjalankan kajian di sekolah-sekolah rendah di daerah Bachok, Kelantan mendapati semua guru besar telah memperlihatkan gaya kepemimpinan demokratik iaitu tinggi dari segi pendayaan struktur dan tinggi dari segi bertimbang rasa. Beliau mendapati faktor-faktor demografi guru seperti jantina, status perkahwinan dan tempoh berkhidmat guru tidak mempengaruhi gaya kepemimpinan pengetua. Guru-guru yang berumur

urang daripada 25 tahun telah menunjukkan perbezaan persepsi terhadap aspek pendekatan bertimbang rasa berbanding dengan guru yang berumur 36 hingga 45 tahun.

Dalam kajian lain pula, Lomonaco (1996) telah membuat kajian tentang persepsi guru-guru besar dari segi jantina, umur status perkahwinan, etnik dan pengalaman mengajar terhadap gaya kepemimpinan pengetua mereka. Beliau telah menggunakan aspek pendayaan struktur dan bertimbang rasa dan kajian ini telah dibuat di Georgia, Amerika Syarikat. Kajian ini telah menyokong kajian yang telah dibuat oleh Mohd Shapri (1995) dan mendapati orang bawahan akan lebih berpuas hati terhadap pemimpin yang mengamalkan gelagat kepemimpinan yang tinggi dalam pendekatan bertimbang rasa.

Berdasar kepada keputusan kajian di atas didapati setiap pengkaji mempunyai hasil yang berbeza-beza. Bukan semua faktor demografi membawa perbezaan yang signifikan dan menerima keputusan yang sama. Dalam kajian terhadap guru-guru di Yayasan Islam Kelantan ini pula didapati faktor demografi guru seperti jantina, umur, pengalaman mengajar, status perkahwinan dan tahap akademik guru tidak mempengaruhi gaya kepemimpinan pengetua.

### **5.5.2 Implikasi Kepada Pengurusan**

Kajian ini telah mendapati gaya kepemimpinan pengetua berbentuk demokratik termasuk dalam zon tinggi dari segi pendayaan struktur dan bertimbang rasa. Namun begitu parasnya masih tidak memuaskan kerana ia menunjukkan gelagat kepemimpinan yang masih lagi perlu diperbaiki. Oleh itu pengetua-pengetua di sekolah Yayasan Islam Kelantan hendaklah meningkatkan lagi prestasi kepemimpinannya supaya dapat melahirkan bentuk kepemimpinan yang cemerlang. Kedua-dua pendekatan perlu diambil perhatian. Sekiranya dapat dipertingkatkan lagi kedua-dua gelagat kepemimpinan tersebut, iklim sekolah akan menjadi lebih baik dan kualiti pengajaran dan pembelajaran di sekolah lebih meningkat. Menurut Zaidatol Akmaliah L.P (1991) kejayaan sesebuah sekolah dan gaya kepemimpinan sentiasa berkait rapat. Untuk mendapatkan kerjasama daripada kakitangan yang bertanggungjawab, interaksi positif antara pengetua dan kakitangan sekolah perlu wujud.

Kajian ini amat penting untuk melahirkan gaya kepemimpinan pengetua yang lebih cemerlang sekiranya ada tindakan-tindakan susulan yang diambil oleh pengetua dan Yayasan Islam Kelantan sendiri dalam menampilkan gaya kepemimpinan yang terbaik. Pengetua tidak boleh meletakkan faktor demografi guru sebagai penghalang kepada pentadbiran dan pengurusan sekolah. Begitu juga dengan Yayasan Islam Kelantan; ia

perlu melihat pekerjaanya sebagai "asset" yang amat berharga dengan mengambil beberapa langkah yang sesuai untuk melahirkan hubungan dan kerjasama yang tinggi antara pemimpin dengan pengikut.

## **5.6 Cadangan**

Di sini cadangan akan dikemukakan kepada pihak pengurusan sekolah dan Yayasan Islam Kelantan supaya dapat melahirkan gaya kepemimpinan pengetua yang cemerlang serta menimbulkan rasa lebih kagum oleh masyarakat awam terhadap institusi pendidikan agama. Selain daripada itu akan dikemukakan juga cadangan kepada penyelidik-penyelidik yang akan datang supaya menjalankan penyelidikan lebih berkesan dan dapat memberi manfaat yang lebih tinggi kepada Yayasan Islam Kelantan dalam usaha menjana kepemimpinan yang cemerlang dan berkesan.

### **5.6.1 Cadangan Kepada Pihak Pengurusan Sekolah**

- (i) Yayasan Islam Kelantan hendaklah memberi kursus-kursus yang berkaitan dengan kepemimpinan, pengurusan dan pentadbiran sekolah kepada pengetua-pengetua dengan lebih kerap dan berkesan. Hasil daripada kajian mendapati pengetua muda amat memerlukan kepada kursus-kursus yang berkaitan. Kekurangan pendedahan terhadap ilmu-ilmu yang berkaitan dengan

kepemimpinan, pengurusan dan pentadbiran boleh memalapkan profesionnya sebagai seorang pengetua.

- (ii) Yayasan Islam Kelantan juga perlu mengadakan penyeliaan yang lebih kerap dan berjadual ke sekolah-sekolah. Penyeliaan tersebut hendaklah menekankan kepada struktur tugas dan kerjasama antara pengetua dan guru-guru. Penyeliaan ini hendaklah dilakukan secara klinikal sehingga dapat mewujudkan hubungan dua hala yang boleh mengubah iklim sekolah supaya menjadi lebih kondusif. Ini untuk mengelak daripada berlakunya kepemimpinan yang statik.
  
- (iii) Yayasan Islam Kelantan juga perlu memilih calon pengetua dengan melihat kepada kriteria-kriteria yang lebih mendalam selain daripada ilmu pengetahuan, kelulusan dan akhlak yang dimiliki. Pemilihan untuk memegang jawatan pengetua harus diteliti dari beberapa sudut. Pemilihan ini penting kerana pengetua merupakan model kepada orang-orang bawahan. Miller dan Dollard (1971) menyarankan empat kumpulan manusia menjadi ikutan, iaitu berkelebihan dari segi umur, berkelebihan dalam status sosial, berkelebihan dalam sistem kedudukan dan berkemahiran dalam bidang yang berkaitan.

Pemimpin yang lebih tua berkemungkinan lebih diteladani berbanding dengan yang muda, kerana yang tua mempunyai pelbagai keistimewaan, kemahiran dan teknik untuk mencapai matlamat. Mengikut Aminuddin Mohd Yusof (1990), umur penting bukan kerana lamanya tetapi kerana pengalaman yang mengikutinya. Pemimpin juga harus mempunyai kelebihan dalam status sosial kerana manusia lumrahnya lebih suka meneladani mereka yang lebih daripada mereka dalam status sosialnya.

Kelebihan dalam kedudukan juga dikira penting kerana ia mempunyai ciri-ciri kecerdasan seperti dalam berbahasa, belajar, memahami meyelesaikan masalah dan penaakulan yang abstrak. Sebagai seorang model yang baik, pemimpin memerlukan kemahiran teknik dan kepakaran dalam bidang tugas pimpinannya.

Mengikut perspektif Islam, Shaharom TM Sulaiman (1997) telah memberi rumusan bahawa ciri-ciri kepemimpinan tersebut ialah berilmu pengetahuan, dapat melakukan keadilan, mempunyai kemampuan, mempunyai sahsiah pemimpin, dapat dijadikan contoh teladan yang baik (*uswah hasanah*), benar dari segi perkataan dan perbuatan, kesabaran, suka merendahkan diri, sentiasa menjaga masa, mempunyai perasaan bertanggungjawab,

berdisiplin, mempunyai keunggulan peribadi, patuh kepada pihak atasan, bersyukur dan ikhlas.

- (iv) Penyelidik mencadangkan supaya Yayasan Islam Kelantan menubuhkan unit Penyelidikan dan Pembangunan (R&D) di jabatannya. Dengan demikian, segala penyelidikan dan perancangan pembangunan dapat dilaksanakan dengan lebih mantap dan berkesan. Unit ini amat perlu khususnya untuk mewujudkan pembangunan staf. Dengan cara ini Yayasan Islam Kelantan akan mampu bersaing dalam dunia pendidikan yang kian mencabar. Yayasan Islam Kelantan memerlukan kepada gagasan yang seiring dengan perkembangan dunia pendidikan masa kini.

#### **5.6.2 Cadangan Untuk Kajian Akan Datang**

- (i) Berdasarkan kepada dapatan kajian ini, pengkaji merasakan perlunya dibuat kajian lanjutan untuk memperkukuh dan mendalami kajian. Kajian yang dilakukan ini lebih bercorak kuantitatif. Oleh itu dicadangkan supaya kajian yang berbentuk kualitatif dilakukan bagi menghasilkan penemuan dan kesahan yang lebih tinggi.

- (ii) Penyelidik juga mencadangkan supaya penyelidikan yang lebih mendalam dan terperinci dibuat dengan menggunakan pelbagai teori dan pendekatan agar ia dapat mengenal pasti faktor-faktor pemboleh ubah tidak bersandar selain daripada faktor demografi yang telah digunakan. Ia diharapkan dapat mewujudkan gaya kepemimpinan yang lebih unggul dan dihormati dalam membentuk budaya sekolah cemerlang.
  
- (iii) Kajian seterusnya perlu dilakukan juga terhadap iklim dan hubungannya dengan organisasi sekolah. Ini bertujuan mengenal pasti pengaruh iklim dan pembentukan kepemimpinan yang cemerlang. Dengan yang demikian, formula dan saranan-saranan baru dapat dicari agar ia boleh dijadikan panduan bagi menyelesaikan masalah yang wujud dalam kepemimpinan di sekolah.

## **5.7 Batasan Kajian**

Kajian ini hanya terhad kepada satu pendekatan yang bersandarkan kepada Teori Dua Dimensi yang telah dikemukakan oleh *Ohio State University*. Banyak lagi pendekatan atau teori lain yang dapat digunakan untuk mengenal pasti gaya kepemimpinan pengetua.

Sampel kajian adalah terhadap kepada dua belas buah sekolah Yayasan Islam Kelantan sahaja. Sedangkan sekolah bantuan penuh di bawah pentadbirannya sebanyak tujuh belas buah. Maklumat akan lebih tepat lagi sekiranya semua populasi dapat dijadikan kajian.

## BIBLIOGRAFI

- Ahmad Ibrahim Abu Sin (1991). Pengurusan Dalam Islam. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ahmad Mahazan Ayob (1997). Kaedah Penyelidikan Sosioekonomi. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ahmad Othman (1994). Ke Arah mewujudkan Sekolah Yang Berkesan: Peranan Pengetua. Pusat Sumber Negeri Kedah.
- Al-Ramaiah (1992). Kepimpinan Pendidikan: Cabaran Masa Kini. Selangor: IBS Buku Sdn. Bhd.
- Aminuddin Mohd Yusoff (1990). Kepimpinan. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka
- Blake, R.R dan Mouton, J.S. (1985). The Managerial Grid III: The Key to Leadership. Excellence. Houston: Gulf.
- Blumberg, A & Greenfield, W.(1986). The Effective Principal: Perspectives On School Leadership. (2<sup>nd</sup> Ed.) Boston: Allyn and Bacon.
- Bothwell, L. (1983). The Art of Leadership. Eaglewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall
- Cheong, Heng Yuen (1986). Relationship Between Principals' Leadership and Job Satisfaction of Teachers. Tesis M.Ed. University of Singapore.
- Covey, Stephen R. (1996). 7 Tabiat Orang Yang Amat Berkesan. Kuala Lumpur: Print Resources Sdn.Bhd.
- Fiedler, F.E. (1967). A Theory of Leadership Effectiveness. New York: McGraw-Hill Book Company.
- \_\_\_\_\_ (1971). Leadership. New York: General Learning Press.
- Fleishmen, E.A. and Harris (1973). Current Development in the Study of Leadership. Carbondale: Southern Illinois University Press.

- Getzels, J.W. dan Guba, E.G. (1957). Social Behavior and the Administrative Process. Social Riview, Vol. 65,pp 423 - 41
- Hadari Nawawi, Dr. (1998). Administrasi Pendidikan. Jakarta: CV Haji Masagung
- Haslina (1996). Pengaruh Iklim Ke Atas Kepuasan Bekerja Guru-guru Sek. Menengah Di Bandaraya Ipoh. Thesis (MSc.Mgt.), Universiti Utara Malaysia.
- Hisham Altalib (1992). Panduan Latihan Bagi Petugas Islam. Kuala Lumpur:Nurin Enterprise.
- Hollander, Patricia A, (1978). Legal Handbook For Educators. Boulder, Colo: Westview.
- House R.J. (1971). A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness. Administrative Science Quarterly 16:321-338.
- Hussein Mahmood (1985). Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah. Kuala Lumpur: Dewan Bahasan dan Pustaka.
- Ibrahim Mamat (1993). Kepimpinan Sekolah Teori Untuk Praktis. Kuala Lumpur: Kumpulan Budiman Sdn.Bhd.
- \_\_\_\_\_ (1998). Pengetua Sekolah Menangani Isu dan cabaran Kepemimpinan. Kuala Lumpur: Kumpulan Budiman Sdn.Bhd.
- Hollander, Patricia A. (1978). Legal Handbook for Educators,
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (1982). Educational Administration: Theory, Research and Practice. New York: Random House
- Ishak Mohd Rejab (1985). Kepimpinan Dalam Islam. Bangi: Fakulti Pengajian Islam, UKM.
- Jaafar Muhammad (1992), Asas Pengurusan. Edisi Kedua, Kuala Lumpur: Fajar Bakti Sdn. Bhd.
- Jain, H.C. (1976). Leadership Training. Journal of European Training.5,5, p234 - 224

- Kamaruddin Hj.kachar (1989). Kepimpinan Profesional Dalam Pendidikan. Kuala Lumpur: Teks Publishing Sdn.Bhd.
- Kamus Dewan Edisi Ketiga (1996). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Koontz and Wiechrich (1992), Management. (9<sup>th</sup>.ed). New York: Mc Graw Hill.
- Krench, D. and Crutchfield, R.S. (1968) Theory and Problem of Social Psychology. Bombay, New Delhi: Tata McGraw-Hill.
- Lewin, K., Lippit, R. & White, R.K. (1939). Patterns of Aggressive behavior in Experimentally Created Social Climates. Journal of Sosial Psychology, 10, 271 - 299
- Likert R. ( 1961). New Pattern of Management. New York: Mcgraw-Hill.
- \_\_\_\_\_ (1967). The Human Organization: Its Management and Value. New York: McGraw-Hill.
- Lomonaco, C.C. (1996). The relationship between leadership style of Georgia Elementary School Principals and Selected, Biographic and Demographic Variables, Dessertation Edd., Georgia Southern University.
- Luneburg, F.C. (1995). Principalship: Concepts and Applications. USA: Prentice Hall.
- Miller, N.E, dan Dollard, J. (1971). Social Learning and Imitation. New Haven: Yale University.
- Mohd Azam Mohd Isa (1977). Persepsi Guru Terhadap Stail Kepemimpinan Guru Besar. Tesis (MSc. Mgt.), Universiti Utara Malaysia.
- Mohd Kamal Hasan (1983). Pendidikan dan Pembangunan:Satu perspektif Bersepadu. Kuala Lumpur: Nurin Enterprise
- Mohd Shapri Mohd Yusof (1995). Stail Kepimpinan Guru Besar Yang Sebenarnya Berdasarkan Persepsi Guru-guru. Thesis (MSc.Mgt.), Universiti Utara Malaysia.

- Mohd Majid Konting (1990). Kaedah Penyelidikan Pendidikan. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Morphet, E.L., Johns, R.L. & Reller, T.L. (1982). Educational Organisation and Administration Concept. Eaglewood : Prentice-Hall.
- Mustafa Hj.Daud (1994). Pengurusan Islam.Kuala Lumpur: Utusan Pub. &Dist. Sdn.Bhd.
- Omardin Ashaari (1996), Pengurusan Sekolah. Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distributors Sdn. Bhd.
- Peter Ribbins, Principals and Principalship: Toward a Context Based Approach to the Study of School Leadership. Kertas Kerja yang dibentangkan dalam seminar ke Arah Membina Khazanah Ilmu Peribumi di Institut Aminuddin Baki, Kuala Lumpur, 14 Nov.1994 hingga 16 No.1994
- Rahimah Hj. Ahmad (1981). The Relationship Between and Among Leadership Style, School Principalship In The Federal Territory of Kuala Lumpur, Malaysia, Ph.D Dessertation, University of Southern California, Los Angeles.
- Razali Matzin (1996). Kepimpinan Dalam Pengurusan. Kuala Lumpur:Dewan Bahasan dan Pustaka.
- Reddin Bill. (1992) . How to Make Your Management Style More Effective. Kuala Lumpur.
- Robiah Sidin, Dr. (1998). Asas Pentadbiran Pendidikan. Selangor: Dunia Press Sdn.Bhd.
- \_\_\_\_\_ (1994). Pendidikan Di Malaysia: Cabaran Untuk Masa Depan. Kuala Lumpur: Fajar Bakti Sdn.Bhd.
- Rossow, Lawrence F. (1990). The Principalship: Dimension in Instructional Leadership. Eaglewood Cliff: New Jersey
- Sekaran, Uma (1992). Research Methods For Business: A Skill Building Approach . New York: John Wiley and Son Inc.
- Shaharom TM Sulaiman (1997). Pengurusan Islam dan Pembangunan Manusia. Selangor:Thinker's Library Sdn.bhd.

- Simprasong Sukanya (1983). A Study of The Relationship Between Leader Behavior of Private Principal and Teachers Morale in Bangkok Thailand. Ph.D . Dissertation (tidak diterbitkan), Noth Texas State University.
- Stodgill R.M. (1974). Handbook of Leadership. New York: The Free Press.
- Stoner, James A.F. (1982). Management. New Jersey: Prentice Hall.
- Syed Othman Alhabshi (1989). Islam, Ekonomidan dan Pengurusan. Petaling Jaya: Penerbitan Hizbi.
- Ubben G.C. dan Hughes, L.W. (1987). The Principal: Creative Leadership for effective School. Needham Heights, Mass 02194: Allyn & Bacon.
- Wan Mohd Zahid Mohd Nordin (1993) Wawasan Pendidikan Agenda Pengisian. Kuala Lumpur:Nurin Enterprise.
- Zaidatol Akmaliah Lope Pihie (1998). Pentadbiran Pendidikan. Selangor: Fajar Bakti Sdn.Bhd

**LAMPIRAN A**  
**BORANG SOAL SELIDIK**

--	--	--

(kosongkan)

## PENYELIDIKAN GAYA KEPEMIMPINAN PENGETUA SEKOLAH-SEKOLAH MENENGAH AGAMA (ARAB) YAYASAN ISLAM KELANTAN

### Bahagian A

Semua maklumat dan respon yang diberikan akan dirahsiakan. Maklumat dan respon anda hanyalah untuk tujuan kajian ini semata-mata dan semua data diproses secara berkelompok. Lengkapkan maklumat di bawah dan tandakan (✓) pada petak yang berkenaan sahaja.

**1. Jantina:**

:

 Lelaki Perempuan

**2. Umur:**

<input type="checkbox"/>	Bawah 25 tahun
<input type="checkbox"/>	31-35 tahun
<input type="checkbox"/>	41-45 tahun

<input type="checkbox"/>	25 - 30 tahun
<input type="checkbox"/>	36 - 40 tahun
<input type="checkbox"/>	Lebih 45 tahun

**3. Pengalaman Mengajar:**

<input type="checkbox"/>	Kurang 3 tahun
<input type="checkbox"/>	6 - 10 tahun
<input type="checkbox"/>	16 - 20 tahun

<input type="checkbox"/>	3 - 5 tahun
<input type="checkbox"/>	11 - 15 tahun
<input type="checkbox"/>	Lebih 20 tahun

**4. Status Perkahwinan:**

 Belum berkahwin Sudah berkahwin

**5. Akademik:**

 Siswazah Agama /Arab Bukan Siswazah Agama/Arab Siswazah Umum Bukan Siswazah Umum

## Bahagian B

Borang ini merupakan soalan penyelidikan mengenai tingkahlaku kepimpinan Pengetua. Dipohon kerjasama tuan/puan menandakan di tempat berkenaan dengan ikhlas dan jujur. Kerjasama tuan/puan diucapkan ribuan terima kasih.

### Arahan:

- (a) Sila BACA dengan teliti tiap-tiap kenyataan di bawah.
- (b) FIKIR dengan amati sama ada perlakuan yang dinyatakan itu pernah dilakukan oleh Pengetua anda. Anda diminta menimbangkan tentang KEKERAPAN perlakuan itu ditunjukkan.
- (c) **BULATKAN** nombor-nombor berkenaan mengikut skala seperti di bawah:

5	merujuk kepada AMAT SETUJU
4	merujuk kepada SETUJU
3	merujuk kepada KURANG SETUJU
2	merujuk kepada TIDAK SETUJU
1	merujuk kepada AMAT TIDAK SETUJU

---

---

1. Sikap Pengetua anda mengenai kerja, jelas difahami oleh semua guru.

5    4    3    2    1

2. Pengetua anda sedia mengambil berat ke atas perkara-perkara kecil, demi untuk menyenangkan guru- guru dan kakitangan sekolah.

5    4    3    2    1

3. Pengetua anda mentadbir dengan cara kuku besi.

5    4    3    2    1

4. Pengetua anda begitu senang untuk difahami.

5    4    3    2    1

5. Pengetua mempunyai kata akhir dalam persoalan-persoalan mengenai sekolah.

5    4    3    2    1

6. Pengetua anda adalah seorang yang suka merahsiakan maklumat.

5    4    3    2    1

7. Pengetua enggan menjelaskan kepada guru-guru dan kakitangan sekolah tentang tindakan-tindakan yang akan diambilnya.

5 4 3 2 1

8. Pengetua bertindak tanpa berunding terlebih dahulu dengan guru-guru dan kakitangan sekolah.

5 4 3 2 1

9. Pengetua memberi layanan seolah-olah semua kakitangan sekolah sama taraf dengannya.

5 4 3 2 1

10. Pengetua bersedia untuk melakukan perubahan jika dianggap perlu.

5 4 3 2 1

11. Pengetua membuatkan semua guru rasa selesa apabila bercakap atau berbincang dengan mereka.

5 4 3 2 1

12. Pengetua menentukan bahawa semua guru dan kakitangan sekolah menjalankan tugas masing-masing pada tahap keupayaan yang tinggi.

5 4 3 2 1

13. Pengetua menerima saranan daripada guru-guru dan kakitangan sekolah untuk melaksanakan sesuatu perkara.

5 4 3 2 1

14. Pengetua menentukan supaya semua tugas guru dan kakitangan sekolah tersusun dan teratur.

5 4 3 2 1

15. Pengetua mendapatkan persetujuan dari guru-gurunya sebelum melaksanakan sesuatu projek atau program penting.

5 4 3 2 1

16. Pengetua anda mengawasi kewibawaan guru-guru dalam sesuatu tugas yang diberikan.

5 4 3 2 1

17. Pengetua membetulkan kesalahan-kesalahan yang dilakukan oleh guru-guru.

5 4 3 2 1

18. Pengetua sedia meluangkan masa untuk membantu anda dan guru-guru.

5 4 3 2 1

19. Pengetua anda mengkritik secara membina.

5 4 3 2 1

20. Pengetua anda menyerahkan sesuatu tugas atau tanggungjawab dengan penuh kepercayaan.

5 4 3 2 1

21. Pengetua anda melakukan pemantauan terhadap setiap tugas yang diberikan.

5 4 3 2 1

22. Pengetua anda memberi arahan untuk melaksanakan sesuatu tugas melalui memo atau arahan bertulis.

5 4 3 2 1

23. Pengetua anda mengagihkan tugas secara seimbang kepada setiap guru.

5 4 3 2 1

24. Pengetua anda akan melakukan perbincangan secara individu dengan guru-guru khususnya mengenai kemajuan sekolah.

5 4 3 2 1

25. Pengetua anda selalu menetapkan tarikh akhir untuk menyiapkan sesuatu tugas yang diberikan kepada guru-guru.

5 4 3 2 1

26. Pengetua anda menghargai dan memuji guru-guru yang menunjukkan prestasi cemerlang atau daya usaha mereka yang bersungguh-sungguh secara peribadi.

5 4 3 2 1

27. Pengetua anda mendapatkan penyertaan seluruh staf dalam aktiviti kursus dalaman yang penting di sekolah.

5 4 3 2 1

28. Pengetua anda memaklumkan kepada guru-guru terlebih dahulu sebelum sesuatu dasar atau polisi sekolah dilakukan.

5 4 3 2 1

29. Pengetua anda sentiasa mengamalkan dasar terbuka terhadap perancangan kemajuan sekolah seluruhnya.

5 4 3 2 1

30. Pengetua anda mempunyai semangat setiakawan dengan anda dan rakan sejawat.

5 4 3 2 1

31. Anda merasakan selesa apabila berjumpa dengan pengetua anda.

5 4 3 2 1

32. Pengetua anda selalu menggunakan nada suara yang lembut apabila berkomunikasi dengan anda.

5 4 3 2 1

33. Pengetua anda selalu mencuba idea-idea baru bersama dengan guru-guru.

5 4 3 2 1

34. Pengetua anda bersedia untuk memberi penjelasan terhadap tindakan yang dilakukan.

5 4 3 2 1

35. Pengetua anda bekerja dengan mempunyai perancangan yang rapi.

5 4 3 2 1

36. Anda merasakan teguran-teguran yang pengetua anda berikan mudah difahami.

5 4 3 2 1

37. Pengetua anda mudah mengkritik apabila anda tidak mengikutinya.

5 4 3 2 1

38. Pengetua anda mempunyai perwatakan yang meyakinkan.

5 4 3 2 1

39. Pengetua anda menerima keputusan sepenuhnya dari anda .

5 4 3 2 1

40. Anda bertindak secara persendirian apabila menyelesaikan masalah pelajar tanpa mendapat kerjasama darinya.

5    4    3    2    1

41. Pengetua anda menetapkan struktur organisasi dalam pentadbiran tanpa boleh ditukar ganti.

5    4    3    2    1

42. Pengetua anda memberi kebebasan kepada anda dan rakan sejawat tentang menentukan struktur organisasi.

5    4    3    2    1

43. Pengetua anda membiarkan anda mengatasi masalah pentadbiran secara persendirian.

5    4    3    2    1

**Saya mengucapkan ribuan terima kasih di atas segala kerjasama dan keikhlasan yang tuan/puan telah berikan itu..... Penyelidik.**

**LAMPIRAN B**  
**SALINAN SURAT KEBENARAN**

**YAYASAN ISLAM KELANTAN  
KELANTAN ISLAMIC FOUNDATION**

Peti Surat 248, 15730 Kota Bharu, Kelantan, Malaysia.  
Tel: 09-7126315 (Pejabat Am), 09-7128144,  
09-7126040 (Lembaga Peperiksaan) Fax: 09-7127806  
Email: yiknp@po.jaring.my http://yik.ltgo.com



المؤسسة الإسلامية بـكـلنتان

تيلم فوري، ص.ب. : ٢٤٨ ١٥٧٣٠، كوتـبـهارو، كلنتن، ماليزيا.  
تيلفون: ٠٩-٧١٢٦٣١٥ (المكتب) ٠٩-٧١٢٨١٤٤  
٠٩-٧١٢٦٠٤٠ (هيئة الإمتحانات)  
فاكس: ٠٩-٧١٢٧٨٠٦

YIK. 100/15-1 Jld. 2/(22)

Bertarikh: 24 Safar 1421  
Bersamaan: 28 Mei 2000

Saudara Mohd Yajid bin Yusoff  
Maahad Muhammadi Tumpat  
16200 TUMPAT

Tuan,

**MEMOHON KEBENARAN MENJALANKAN PENYELIDIKAN  
ILMIAH**

Dengan hormatnya saya merujuk surat tuan bertarikh 16 Mei 2000 mengenai perkara di atas.

2. Sukacita memaklumkan bahawa pihak pentadbiran Yayasan Islam Kelantan tiada halangan memberi kebenaran kepada pihak tuan menjalankan penyelidikan ilmiah bagi menyiapkan tesis Sarjana Sains Pengurusan Pendidikan di Universiti <sup>Sains</sup> Malaysia, bermula 1 Jun 2000 hingga akhir Ogos 2000 di beberapa sekolah bantuan penuh Yayasan Islam Kelantan.

Sekian, harap maklum. Terima kasih.

**\*\*\* MEMBANGUN BERSAMA ISLAM \*\*\***

**( HAJI AB. AZIZ BIN YUSOFF )**

Pengarah  
Yayasan Islam Kelantan

**LAMPIRAN C**  
**KEPUTUSAN KAJIAN RINTIS**

## Ujian rintis - kebolehpercayaan

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
S00001	151,5429	539,3143	,8610	,9588
C00003	151,8286	552,2050	,6618	,9599
C00005	151,7714	551,1227	,6221	,9601
S00006	152,0286	584,9109	-,1121	,9639
C00010	151,9143	563,7277	,2993	,9620
C00011	151,6857	545,5748	,8505	,9590
C00012	151,6571	543,5849	,7860	,9592
S00013	151,7429	548,3143	,7391	,9595
C00014	151,6000	546,8941	,7778	,9593
S00015	151,7143	543,0336	,8420	,9590
C00016	151,9429	548,6437	,6722	,9598
S00017	151,8000	546,2235	,8129	,9592
S00018	151,7143	553,3866	,6744	,9599
C00019	151,8000	548,6941	,7829	,9594
S00020	151,7429	543,0790	,7824	,9592
S00021	151,4857	548,7277	,8511	,9592
S00022	151,7714	552,6521	,7158	,9597
S00023	152,2000	565,6941	,3935	,9611
S00024	152,1429	536,4202	,8050	,9590
C00025	151,8286	552,3227	,7537	,9596
S00026	151,8000	535,3412	,7918	,9591
C00027	151,5143	546,3748	,7627	,9594
C00028	151,6857	572,8101	,1868	,9619
S00029	151,5714	553,2521	,6867	,9598
C00030	151,5429	546,7261	,8022	,9592
C00031	151,4286	543,6639	,8068	,9591
C00032	151,5714	554,8992	,7111	,9598
C00033	151,4000	546,0118	,7934	,9592
S00034	151,7714	553,2403	,7000	,9598
C00035	151,6286	562,1815	,5125	,9606
S00036	151,9429	543,0555	,7980	,9591
C00037	151,5143	549,3160	,8183	,9593
S00038	152,1429	583,5378	-,0943	,9632
C00039	151,6000	541,3059	,8008	,9591
C00040	152,4000	561,6588	,5305	,9605
S00004	150,9429	549,2908	,7322	,9596
C00007	152,3429	580,4672	-,0177	,9630
S00008	151,9714	556,0874	,5448	,9605
S00009	151,8571	541,1261	,6967	,9597
C00042	152,2571	578,7849	,0160	,9632
C00045	151,6857	570,0454	,2259	,9619
SPOS43	152,1143	572,8689	,1852	,9619
C00044	152,2000	578,7529	,0258	,9627

### Reliability Coefficients

N of Cases = 35,0

N of Items = 43

Alpha = ,9611