

Hakcipta © tesis ini adalah milik pengarang dan/atau pemilik hakcipta lain. Salinan boleh dimuat turun untuk kegunaan penyelidikan bukan komersil ataupun pembelajaran individu tanpa kebenaran terlebih dahulu ataupun caj. Tesis ini tidak boleh dihasilkan semula ataupun dipetik secara menyeluruh tanpa memperolehi kebenaran bertulis daripada pemilik hakcipta. Kandungannya tidak boleh diubah dalam format lain tanpa kebenaran rasmi pemilik hakcipta.



UUM
Universiti Utara Malaysia

**KEPIMPINAN GURU BESAR
DI SEKOLAH RENDAH BERPRESTASI TINGGI
DAN BERPRESTASI RENDAH DI SULAWESI SELATAN**



UUM
MUHAMMAD MA'LUM
Universiti Utara Malaysia

**DOKTOR FALSAFAH
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
2016**



Awang Had Salleh
Graduate School
of Arts And Sciences

Universiti Utara Malaysia

PERAKUAN KERJA TESIS / DISERTASI
(*Certification of thesis / dissertation*)

Kami, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(*We, the undersigned, certify that*)

MUHAMMAD MA'LUM

calon untuk Ijazah
(*candidate for the degree of*)

PhD

telah mengemukakan tesis / disertasi yang bertajuk:
(*has presented his/her thesis / dissertation of the following title*):

**"KEPIMPINAN GURU BESAR DI SEKOLAH RENDAH BERPRESTASI TINGGI
DAN BERPRESTASI RENDAH DI SULAWESI SELATAN"**

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit tesis / disertasi.
(*as it appears on the title page and front cover of the thesis / dissertation*).

Bahawa tesis/disertasi tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan, sebagaimana yang ditunjukkan oleh calon dalam ujian lisan yang diadakan pada: **02 Mac 2016**.

That the said thesis/dissertation is acceptable in form and content and displays a satisfactory knowledge of the field of study as demonstrated by the candidate through an oral examination held on: March 02, 2016.

Pengerusi Viva:
(*Chairman for VIVA*)

Assoc. Prof. Dr. Yahya Don

Tandatangan
(*Signature*)

Pemeriksa Luar:
(*External Examiner*)

Prof. Dr. Omar Abdull Kareem

Tandatangan
(*Signature*)

Pemeriksa Luar:
(*External Examiner*)

Assoc. Prof. Dr. Shuki Osman

Tandatangan
(*Signature*)

Pemeriksa Dalam:
(*Internal Examiner*)

Dr. Mohd Nor Jaafar

Tandatangan
(*Signature*)

Nama Penyelia/Penyelia-penyelia:
(*Name of Supervisor/Supervisors*)

Dr. Ishak Sin

Tandatangan
(*Signature*)

Nama Penyelia/Penyelia-penyelia:
(*Name of Supervisor/Supervisors*)

Assoc. Prof. Dr. Arsaythamby a/l Veloo

Tandatangan
(*Signature*)

Tarikh:

(*Date*) **March 02, 2016**

Kebenaran Mengguna

Penyerahan tesis ini, bagi memenuhi syarat sepenuhnya untuk ijazah lanjutan Universiti Utara Malaysia, saya bersetuju bahawa Perpustakaan Universiti boleh secara bebas membenarkan sesiapa saja untuk memeriksa. Saya juga bersetuju bahawa penyelia saya atau jika ketiadaannya, Dekan Kolej Sastra dan Sains diberi kebenaran untuk membuat salinan tesis ini dalam sebarang bentuk, sama ada keseluruhannya atau sebahagiannya, bagi tujuan keserjanaan. Adalah tidak dibenarkan sebarang penyalinan atau penerbitan atau kegunaan tesis ini sama ada sepenuhnya atau sebahagian daripadanya bagi tujuan keuntungan kewangan, kecuali setelah mendapat kebenaran bertulis. Juga dimaklumkan bahawa pengiktirafan harus diberikan kepada saya dan Universiti Utara Malaysia dalam sebarang kegunaan keserjanaan terhadap sebarang petikan daripada tesis saya.

Sebarang permohonan untuk menyalin atau mengguna mana-mana bahan dalam tesis ini, sama ada sepenuhnya atau sebahagiannya hendaklah dialamatkan kepada:

Dekan Awang Had Salleh Pascasiswazah Kolej Sastra dan sains

UUM Kolej Sastra dan Sains

Universiti Utara Malaysia

06010 UUM Sintok

Kedah Darul Aman

Permission to Use

In presenting this thesis in fulfilment of the requirements for a postgraduate degree from Universiti Utara Malaysia, I agree that the Universiti Library may make it freely available for inspection. I further agree that permission for the copying of this thesis in any manner, in whole or in part, for scholarly purpose may be granted by my supervisor(s) or, in their absence, by the Dean of Awang Had Salleh Graduate School of Arts and Sciences. It is understood that any copying or publication or use of this thesis or parts thereof for financial gain shall not be allowed without my written permission. It is also understood that due recognition shall be given to me and to Universiti Utara Malaysia for any scholarly use which may be made of any material from my thesis.

Requests for permission to copy or to make other use of materials in this thesis, in whole or in part, should be addressed to :



Dean of Awang Had Salleh Graduate School of Arts and Sciences

UUM College of Arts and Sciences

Universiti Utara Malaysia

Universiti Utara Malaysia

06010 UUM Sintok

Abstrak

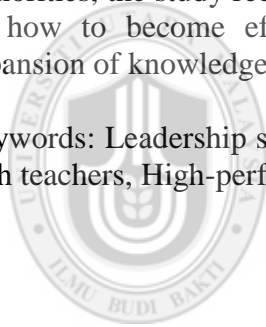
Kajian lalu telah mengenal pasti kepimpinan guru besar adalah penting kepada peningkatan prestasi sesebuah sekolah, tetapi hasil kajian yang lalu tidak menunjukkan satu pola gaya kepimpinan yang konsisten, telah menyukarkan guru besar untuk membuat replikasi bagi diamalkan di sekolah masing-masing. Oleh itu kajian ini dijalankan dengan matlamat untuk mengenal pasti gaya kepimpinan guru besar yang dominan di sekolah rendah berprestasi tinggi dan sekolah rendah berprestasi rendah di Kabupaten Maros Sulawesi Selatan supaya dapat dijadikan model kepada guru besar sekitarnya. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, penyelidik mengumpul data kajian dengan mengaplikasikan kaedah pemerhatian, temu bual separa berstruktur dan mengkaji dokumen yang berkaitan dengan gaya kepimpinan guru besar di sekolah berprestasi tinggi dan sekolah berprestasi rendah. Sampel kajian ini terdiri daripada empat buah sekolah, iaitu dua buah sekolah berprestasi tinggi dan dua buah sekolah berprestasi rendah. Seramai 20 orang, iaitu empat orang guru besar dan 16 orang guru telah dipilih dengan menggunakan kaedah persampelan bertujuan dan teknik bola salji, untuk menjadi responden kajian ini. Dengan menggunakan analisis domain, taksonomi, komponen dan tema, kajian ini mendapati gaya kepimpinan yang membezakan antara sekolah berprestasi tinggi dengan sekolah berprestasi rendah di Kabupaten Maros ialah kepimpinan melalui teladan, berkomunikasi dengan guru-guru tentang visi sekolah, akrab dengan guru-guru, memberi nasihat, penghargaan dan motivasi kepada guru-guru. Berdasarkan dapatan tersebut, kajian ini mencadangkan jika pihak sekolah ingin mencapai prestasi tinggi, guru besar hendaklah mengamalkan kepimpinan melalui teladan, berkomunikasi dengan guru-guru tentang visi sekolah, akrab dengan guru-guru, memberi nasihat, penghargaan dan motivasi kepada guru-guru. Kepada pihak atasan, kajian ini mengesyorkan supaya guru besar diberi latihan tentang bagaimana menjadi pemimpin sekolah berprestasi tinggi. Kajian ini telah menyumbang kepada perkembangan ilmu dalam bidang kepimpinan guru besar sekolah berkesan di Indonesia.

Katakunci: Gaya kepimpinan guru besar, Kepimpinan melalui teladan, Hubungan dengan guru, Sekolah berprestasi tinggi, Sekolah berprestasi rendah.

Abstract

Past studies have identified school head teacher's leadership is vital contributor to school's academic performance, but the results of the studies did not show a consistent pattern of effective leadership style, which made it difficult for head teachers to replicate. Therefore this study aimed to identify the dominance style of effective head teacher's leadership style for high-performing and low-performing primary schools in Maros, South Sulawesi that can be utilized as a model to the head teachers of the surroundings. In order to achieve this study, a qualitative approach using semi structured interviews, observations, and document analysis were used to collect data. Using purposive sampling technique and snowball method, four head teachers and 16 teachers from two high-performing and two low-performing schools were selected to be respondents of the study. Using domain, taxonomy, components and themes analyses, the study found that leadership styles of head teachers in high-performing schools was leading by example, communicating with teachers about the school's vision, close relationship with teachers, giving advice, appreciation and motivation to teachers. Based on the findings, this study suggested that if the school wants to achieve high performance, head teachers should exercise leadership by example, communicating with teachers about the school's vision, close relationship with teachers, giving advice, appreciation and motivate to teachers. To the higher authorities, the study recommended that training should be provided to head teachers on how to become effective head teacher. This study has contributed to the expansion of knowledge in the field of effective schools head teachers in Indonesia.

Keywords: Leadership styles of head teachers, Leadership by example, Relationship with teachers, High-performing schools, Low-performing schools.



Universiti Utara Malaysia

Penghargaan

Puji syukur saya panjatkan kehadirat Allah swt. kerana atas rahmat dan kurniaNya saya boleh mengkaji, mengumpulkan data penelitian, kemudian menyempurnakan penulisan tesis ini.

Dengan selesainya penulisan tesis ini saya mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada penyelia saya Dr. Hj. Ishak bin Sin dan Assoc. Prof. Dr. Arsaythamby a/l Veloo atas dukungan, bimbingan, arahan dan nasehat yang diberikan kepada saya secara berterusan dalam proses penyusunan tesis ini.

Saya juga mengucapkan penghargaan, penghormatan dan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada ibu bapa saya Hj. Bungati dan H. Yabu, S.Pd., dan Ibu mertua saya Hj. Johrah, yang memberikan sokongan, memberi motivasi dan teristimewa do'a-do'a beliau untuk kelancaran dan kejayaan kajian Ph.D ini.

Saya mengucapkan pula terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak Gubernur Provinsi Sulawesi Selatan, Bapak Dr. H. Syahrul Yasin Limpo, S.H., M.Si., M.H., yang berkenan memberikan beasiswa Program Doktorat Luar Negeri, sehingga saya dapat melaksanakan proses pendidikan ini.

Teristimewa saya ucapkan terima kasih kepada istri saya Musfirat, S.Pd.I., M.Pd.I., yang tak henti-hentinya memberikan sokongan, motivasi kepada saya dan dengan penuh kesabaran memelihara dan mendidik anak-anak kami selama dalam pelaksanaan pendidikan ini. Demikian pula terima kasih kepada anak-anak saya Muhammad Sabiq al Khair, Muhammad Khalil Fahmi, Muhammad Hilman, Azwa Ariqah dan Muhammad Zaky Hisyam yang dengan penuh kesabaran ditinggalkan oleh ayah memberi motivasi dan inspirasi istimewa selama saya dalam pendidikan.

Kemudian saya ucapkan pula terima kasih yang sebanyak-banyaknya kepada seluruh keluarga saya, sahabat-sahabat saya dan semua pihak yang tidak sempat saya sebutkan namanya, yang telah membantu dalam pelaksanaan pendidikan ini. Semoga kita semua dirahmati oleh Allah swt.

Senarai Kandungan

Perakuan	i
Kebenaran Mengguna	ii
Permission to Use.....	iii
Abstrak	iv
Abstract	v
Penghargaan	vi
Kandungan	vii
Senarai Rajah	xi
BAB SATU: PENGENALAN.....	1
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Pernyataan Masalah	16
1.3 Objektif Kajian.....	18
1.4 Soalan Kajian	18
1.5 Kerangka Kajian.....	18
1.6 Kepentingan Kajian.....	21
1.7 Batasan Kajian	22
1.8 Definisi Operasional.....	22
1.8.1 Kepimpinan Karismatik	22
1.8.2 Kepimpinan Berkhidmat (servant).....	22
1.8.3 Kepimpinan Transformasional.....	23
1.8.4 Kepimpinan Instruksional	24
1.8.5 Tingkah Laku Kepimpinan	24
1.8.6 Kepimpinan Islam	24
1.8.7 Gaya Kepimpinan Guru Besar	25
1.8.8 Sekolah Berprestasi Tinggi	25
1.8.9 Sekolah Berprestasi Rendah.....	25
1.9 Rumusan.....	26
BAB DUA: KAJIAN LITERATUR	29
2.1 Pendahuluan	29
2.2 Definisi Kepimpinan	29

2.3 Paradigma Teori Kepimpinan	31
2.3.1 Paradigma Teori Sifat	31
2.3.2 Paradigma Teori Kepimpinan Tingkah Laku.....	33
2.3.3 Paradigma Teori Kepimpinan Kontingensi.....	36
2.3.4 Paradigma Teori Kepimpinan Integratif	36
2.4 Gaya Kepimpinan.....	38
2.4.1 Gaya Kepimpinan Karismatik.....	38
2.4.2 Gaya Kepimpinan Berkhidmat (servant)	51
2.4.3 Gaya Kepimpinan Transformasional	60
2.4.4 Gaya Kepimpinan Transaksional	68
2.4.5 Gaya Kepimpinan Instruksional	72
2.4.6 Tingkah Laku Kepimpinan	77
2.4.7 Kepimpinan Dalam Perspektif Islam	82
2.5 Guru Besar: Tugas dan Tanggung Jawab.....	86
2.6 Teori Sekolah Berkesan.	90
2.6.1 Pengertian Sekolah Berkesan.....	90
2.6.2 Ciri-ciri Sekolah Berkesan.....	91
2.6.3 Kepimpinan Guru Besar	92
2.6.4 Hasil-Hasil Kajian Sekolah Berkesan.....	94
2.6.5 Hasil-Hasil Kajian Yang Lalu.....	102
2.7 Rumusan.....	124
BAB TIGA: METODOLOGI KAJIAN	127
3.1 Pendahuluan	127
3.2 Reka Bentuk Kajian	127
3.3 Populasi dan Sampel	129
3.4 Instrumen Kajian.....	132
3.5 Kajian Rintis	137
3.6 Pengumpulan Data	139
3.7 Analisis Data	144
3.8 Rumusan.....	148

BAB EMPAT: DAPATAN KAJIAN	149
4.1 Pendahuluan	149
4.2 Selayang Pandang Kabupaten Maros.....	151
4.3 Latar Belakang Sekolah-sekolah Rendah Sampel Kajian.....	152
4.3.1 Sekolah Rendah Berprestasi Tinggi A (SBTA).....	152
4.3.2 Sekolah Rendah Berprestasi Tinggi C (SBTC)	154
4.3.3 Sekolah Rendah Berprestasi Rendah B (SBRB).....	156
4.3.4 Sekolah Rendah Berprestasi Rendah D (SBRD)	158
4.4 Persamaan Sekolah Rendah SBTA, SBRB, SBTC dan SBRD.....	160
4.5 Dapatan Kajian.....	162
4.5.1 Dapatan Kajian di Sekolah Rendah SBTA	162
4.5.2 Dapatan Kajian di Sekolah Rendah SBTC	205
4.5.3 Dapatan Kajian di Sekolah Rendah SBRB	245
4.5.4 Dapatan Kajian Di Sekolah Rendah SBRD	279
4.5.5 Rumusan	309
BAB LIMA: PERBINCANGAN, CADANGAN DAN KESIMPULAN	311
5.1 Pendahuluan	311
5.2 Ringkasan Kajian	311
5.3 Gaya Kepimpinan di Sekolah Berprestasi Tinggi.....	312
5.3.1 Tingkah Laku Mengkomunikasikan Visi.....	312
5.3.2 Tingkah laku Kepimpinan Melalui Teladan	317
5.3.3 Tingkah Laku Akrab Dengan Subordinat	321
5.3.4 Tingkah Laku Membina Dengan Memberi Nasihat	325
5.3.5 Tingkah Laku Memberi Penghargaan dan Motivasi.....	327
5.4 Ke Arah Pembinaa Kerangka Teori Kajian	331
5.5 Implikasi Kajian	334
5.6 Cadangan Kajian Yang Akan Datang	335
5.7 Kesimpulan.....	336
RUJUKAN	338
LAMPIRAN	355
Lampiran 1: Jadual Tingkah Laku Kepimpinan Guru Besar	355
Lampiran 2: Permohonan Penyelidikan	356

Lampiran 3: Surat Kebenaran Penyelidikan Daripada Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan	357
Lampiran 4: Surat Kebenaran Penyelidikan Daripada Pemerintah Kabupaten Maros	358
Lampiran 5: Surat Kebenaran Penyelidikan Daripada Dinas Pendidikan Kabupaten Maros	359
Lampiran 6: Panduan Temu Bual Separa Berstruktur	361
Lampiran 7: Senarai Semak Pemerhatian di Sekolah	363
Lampiran 8: Temu Bual dengan Guru Besar dan Guru-Guru Sekolah Rendah SBTA, SBTC, SBRB dan SBRD	364
Lampiran 9: Gambar Visi dan Misi Sekolah	385
Lampiran 10: Gambar Kegiatan Guru Besar	389
Lampiran 11: Surat Undangan (Jemputan) Pertemuan	394
Lampiran 12: Hasil Rapat (Mesyuarat) Pengurus Komite (Jawatan Kuasa) orang Tua (Ibu Bapa) siswa SBTA Maros.....	395
Lampiran 13: Sertifikat (Sijil) KKG Guru SBTC Maros.....	396
Lampiran 14: Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) Guru SBTA Maros	397
Lampiran 15: Hasil Penilaian Kinerja Guru SBTC Maros.....	399
Lampiran 16: Faktur Pembayaran Keperluan Pembelajaran di SBTC Maros	400
Lampiran 17: Jadual Kelompok Kerja Guru (KKG).....	401
Lampiran 18: Surat Undangan (Jemputan) Pertemuan (Mesyuarat) Guru SBRB Maros	405
Lampiran 19: Surat Undangan (Jemputan) Pertemuan (Mesyuarat) dengan Orang Tua (Ibu Bapa) Murid SBRB Maros.....	406
Lampiran 20: Agenda Rapat (Mesyuarat) Dengan Komite (Jawatan Kuasa) Sekolah Rendah SBRB Maros	407
Lampiran 21: Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) Guru SBRB Maros....	408
Lampiran 22: Sertifikat (Sijil) KKG Guru SBRD Maros	410
Lampiran 23: Sertifikat (Sijil) Pelatihan Peningkatan Kompetensi Guru SBRD..	411
Lampiran 24: Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) Guru SBRD Maros....	414
Lampiran 25: Daftar Kolektif Hasil Ujian Nasional Sekolah Dasar (Sekolah Rendah) Dinas Pendidikan Kabupaten (Daerah) Maros Tahun Pelajaran 2010/2011.....	419

Senarai Rajah

Rajah 1.1 Kerangka Kajian.....	20
Rajah 3.1 Model Analisis Data Kualitatif Miles dan Huberman (1984)	146
Rajah 5.1 Gaya Kepimpinan Pada Sekolah Berprestasi Tinggi	333



BAB SATU

Pengenalan

1.1 Pendahuluan

Salah satu amanat dalam Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945, ialah untuk mencerdaskan kehidupan bangsa Indonesia. Mencerdaskan bermaksud mengusahakan sesuatu agar bangsa Indonesia menjadi sempurna akal dan budinya atau menjadikan mereka cerdas di dalam kehidupannya (Sugono, 2008). Dalam rangka untuk mencerdaskan kehidupan bangsa, pemerintah Indonesia mengusahakan dan melaksanakan satu sistem pendidikan nasional yang mampu meningkatkan keimanan dan ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa serta untuk meningkatkan akhlak mulia (UUD Negara Republik Indonesia Tahun 1945).

Kehidupan yang semakin kompleks telah menuntut setiap manusia untuk mempunyai kompetensi dan kemahiran professional agar boleh bertahan dalam dunia yang semakin mencabar (Arief, 2011). Keadaan ini memerlukan sumber manusia yang handal dengan kompetensi profesionalisme dan daya saing yang tinggi. Hal ini boleh berlaku hanya melalui peningkatan mutu pendidikan nasional. Tuntutan ini selaras dengan Undang-undang Republik Indonesia nombor 20 tahun 2003 yang mengemukakan bahawa fungsi pendidikan nasional ialah untuk mengembangkan kemampuan, membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermaruah dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Pendidikan yang dilaksanakan harus terarah kepada keupayaan untuk membangunkan potensi murid-murid agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, cekap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratik serta bertanggung jawab (Undang-Undang RI Nombor 20 Tahun 2003).

Lantaran itu dilaksanakan beberapa program dan peraturan untuk menjamin Undang-undang RI nombor 20 tahun 2003 itu tercapai seperti program Gerakan Nasional Percepatan Penuntasan Wajib Belajar Pendidikan Dasar Sembilan Tahun Dan Pemberantasan Buta Aksara yang berasas pada Instruksi Presiden Republik Indonesia Nombor 5 Tahun 2006. Di samping itu pemerintah juga berusaha meningkatkan mutu pendidikan dengan melaksanakan Program Sertifikasi (pensijilan) Guru Dalam Jabatan dan Program Bantuan Kesejahteraan Guru. Selain program di atas satu lagi program peningkatan mutu ialah Program Bantuan Operasional Sekolah (BOS) yang mempunyai matlamat untuk membebaskan kos pendidikan kepada murid yang tidak mampu dan untuk meringankan biaya murid untuk memenuhi pelbagai keperluan dalam pendidikan. Untuk kelancaran program ini kemudian diterbitkan Peraturan Menteri dalam Negeri Nombor 21 Tahun 2011. Walau telah dilaksanakan beberapa program yang bertujuan mempertingkatkan mutu pendidikan, tetapi taraf pendidikan di Indonesia pada masa ini berada pada tahap yang rendah. Laporan UNESCO (2011) dalam Education For All (EFA) - Global Monitoring Report 2011: *The Hidden Crisis Armed Conflict and Education* menyebutkan bahawa kedudukan pembangunan pendidikan Indonesia berada pada kedudukan ke-69 daripada 127 negara. Kedudukan ini menurun sedikit jika dibandingkan dengan kedudukan tahun 2010 yang berada pada kedudukan ke-65. Ini menunjukkan taraf pendidikan di Indonesia semakin merosot. Selain itu TIMSS 2007 (2008) melaporkan kedudukan prestasi mata pelajaran Sains bagi Indonesia berada pada kedudukan 36 daripada 50 negara peserta dengan nilai skor rata-rata 427 mata daripada skor nilai keseluruhan iaitu 466 mata, dan Matematik pula berada pada kedudukan ke-37 dengan nilai skor 397 mata daripada skor nilai rata-rata keseluruhan iaitu 451. Daripada data ini menunjukkan prestasi pendidikan Indonesia

masih berada pada peringkat yang lebih rendah berbanding dengan prestasi yang dicapai oleh negara-negara yang dikaji (Mullis, Martin & Foy, 2008).

Di samping itu dilaporkan bilangan penduduk Indonesia yang dapat membaca huruf Latin pada tahun 2009 ialah sebanyak 90.07%, manakala Sulawesi Selatan, penduduk yang berusia 10 tahun ke atas yang dapat membaca huruf Latin ialah lebih kurang 86.39%. Angka ini menunjukkan kemajuan pendidikan di Sulawesi Selatan masih rendah berbanding dengan kemajuan pendidikan Indonesia di peringkat nasional (Febriandy, 2009). Usaha peningkatan pendidikan ini, telah dilakukan sejak sekian lama di Indonesia khususnya di Kabupaten Maros, tetapi pencapaian matlamat pendidikan tersebut belum dapat dicapai sebagaimana yang diharapkan. Di sini timbul satu soalan, apakah yang menyebabkan rendahnya mutu pendidikan di Indonesia?

Terdapat banyak faktor yang menyebabkan berlakunya kemerosotan mutu pendidikan di Indonesia. Antara faktor yang banyak dibangkitkan ialah faktor guru. Suryadarma, Suryahadi, Sumarto dan Rogers (2006), mendapati salah satu faktor yang dikenal pasti yang menyumbang kepada prestasi murid ialah guru. Usman, Akmadi dan Suryadarma (2007) juga mendapati punca kemerosotan mutu pendidikan di Indonesia ialah kerana banyak guru yang ponteng/tidak hadir ke sekolah. World Bank (2010) dan UNESCO (2010) juga melaporkan bahawa ketidakhadiran guru menjadi punca utama kemerosotan pendidikan di Indonesia.

Guruvala (2011) menyatakan bahawa faktor yang menyebabkan prestasi yang rendah ini adalah kerana guru sering ponteng mengajar, guru masuk kelas tidak tepat pada masanya, guru lambat pergi ke sekolah dan guru tidak membuat persiapan mengajar

yang lengkap. Selain itu guru dilihat kurang bermotivasi untuk berprestasi, guru-guru didapati hanya bertindak sebagai pengajar sahaja tanpa memberikan bimbingan kepada pelajar, dan tidak melaksanakan program pemulihan kepada pelajar-pelajar yang lemah serta program pengayaan (Guruvala, 2011). Seterusnya Iskandar (2013) menegaskan bahawa guru-guru sekolah rendah di Indonesia sekalipun sudah diberikan tauliah, tetapi mereka masih ramai yang tidak berkualiti dan malas mengajar. Selain itu ACDP (*Analytical and Capacity Development Partnership*) Indonesia (2015) menyatakan bahawa guru-guru di Indonesia ramai kurang berkualiti dalam mengajar dan kurang melakukan inovasi pengajaran dan pembelajaran. Selain itu guru-guru kurang menciptakan persekitaran belajar yang baik sehingga ramai murid sekolah yang malas belajar.

Keadaan ini boleh dirumuskan bahawa prestasi guru yang berada pada tahap yang lemah tidak bermotivasi dan tidak komited. Di sini timbul satu persoalan lagi iaitu apakah sebab yang menjadikan guru sedemikian rupa?

Salah satu punca merosotnya prestasi guru ini ialah kerana kepimpinan guru besar. Suryadarma et al. (2006) melaporkan bahawa kelemahan pengurusan guru besar adalah punca ketidak hadiran guru ke sekolah. World Bank (2010) juga membuat rumusan sedemikian, bahkan mencadangkan bahawa kepimpinan guru besar yang efektif akan dapat mengatasi masalah ini. Selain itu Guruvala (2011) juga melaporkan bahawa di Indonesia kepimpinan guru besar belum mempamerkan kepimpinan berkesan, dan tidak memberi perhatian kepada guru-gurunya. Guru besar juga dikatakan kurang melakukan komunikasi secara terbuka kepada guru sehingga fungsi kepimpinan guru besar kurang dihargai oleh para guru (Guruvala, 2011). Selari dengan kenyataan di atas Mansjur (2013) menyatakan bahawa kurangnya rasa

tanggung jawab guru besar dalam pelaksanaan tugasnya menjadi salah satu cabaran peningkatan kualiti guru besar yang professional. Ini dapat dilihat dalam bentuk guru besar kurang berdisiplin dalam melaksanakan tugas, kurang bermotivasi dalam bekerja, lambat datang kepada sekolah dan pulang lebih awal daripada guru-guru. Hal ini memperlihatkan suatu gambaran bahawa guru besar kurang mampu dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawabnya sebagai pemimpin, sedangkan kepimpinan guru besar adalah penting untuk peningkatan prestasi sekolah (Sergiovani, 2001). Guru besar mempunyai peranan yang strategis di dalam pencapaian prestasi bagi pelajar (Herpin, 2014).

Walaupun secara amnya prestasi pendidikan di Indonesia adalah rendah tetapi terdapat juga beberapa sekolah rendah di Kabupaten Maros yang didapati tinggi tahap pencapaiannya, seperti SD Negeri No. 3 Maros, SD No. 6 Inpres Bontoa Kabupaten Maros, SD Negeri 13 Pakalu II Kabupaten Maros (Hasil Peperiksaan Nasional Sekolah Rendah Dinas Pendidikan Kabupaten Maros 2010/2011). Berdasarkan data ini menunjukkan terdapat beberapa sekolah yang boleh disifatkan sebagai sekolah berkesan seperti yang diistilahkan oleh Mortimore (1993), Sammons, Hillman, dan Mortimore (1995).

Daripada fenomena ini timbul persoalan bahawa mengapakah prestasi di sekolah-sekolah ini maju melampaui sekolah-sekolah lain di seluruh negara? Terdapat banyak faktor yang menentukan kejayaan sesebuah sekolah. Antaranya ialah kepimpinan guru besar sekolah-sekolah tersebut. Mulford dan Sillins (2003), Hallinger (2003), Sergiovanni (2001) dan Ubben, Hughes dan Norris (2001) menyatakan bahawa guru besar adalah orang menentukan jatuh bangunnya sesebuah

sekolah melalui gaya kepimpinannya. Tetapi persoalannya adalah apakah gaya yang boleh menjamin kejayaan sesebuah sekolah?

Berdasarkan isu ini maka penyelidik menganggap sangat perlu untuk dikaji dengan lebih jauh apakah gaya kepimpinan di sekolah yang berprestasi tinggi di Kabupaten Maros? Persoalan ini timbul kerana terdapat banyak teori kepimpinan yang mendakwa dapat dijadikan amalan kepada guru besar untuk peningkatan prestasi sekolah. Mengikut literatur kepimpinan, terdapat beberapa gaya kepimpinan yang biasa digunakan oleh seorang pemimpin dalam memimpin organisasi masing-masing. Antara lain ialah kepimpinan karismatik, kepimpinan berkhidmat (*servant*), kepimpinan transformasional, dan kepimpinan instruksional.

Kepimpinan karismatik oleh Weber (1964) adalah sebagai cara untuk mempengaruhi subordinat supaya akur dengan matlamat organisasi melalui perubahan perasaan dan persepsi subordinat kesan daripada tingkah laku luar biasa yang pemimpin telah pamerkan. Seorang pemimpin karismatik dibezakan dengan tingkah lakunya yang dominan, percaya dan yakin kepada diri sendiri, perubahan adalah sesuatu yang perlu dilakukan jika berhasrat mencapai matlamat yang luar biasa, teguh pendirian dalam kebenaran moral yang diyakininya. Dia mempunyai kecenderungan yang kuat untuk berkreatif, inovasi dan inspirasi yang menghilangkan perlawanan dan meningkatkan penyertaan daripada semua peringkat daripada subordinat yang terlibat dalam perubahan tersebut dan mempromosikan perubahan (House, 1976). Pemimpin tersebut yang berorientasi kepada prestasi dengan penekanan kepada tahap yang tinggi daripada keterlibatan pekerjaan dan kecenderungan menegakkan dan melaksanakan suatu visi dan misi dalam bentuk perbuatan.

Judge dan Ilies (2004) menyatakan bahawa para pemimpin karismatik secara umum dikatakan sifat keperibadiannya lebih bersifat positif berbanding dengan pemimpin yang bukan karismatik. Pemimpin karismatik dilihat sebagai objek yang unggul oleh subordinat yang kemudiannya berusaha untuk meniru tingkah laku, nilai-nilai, konsep diri dan pengertian pemimpin tersebut (Jung & Sosik, 2006). Kajian-kajian mendapati organisasi yang dipimpin oleh pemimpin karismatik didapati prestasi organisasinya meningkat, begitu juga organisasi sekolah yang dipimpin oleh pemimpin karismatik. Sebelum ini House (1976) menyatakan bahawa organisasi yang dipimpin oleh kepimpinan karismatik boleh meningkatkan kepaduan organisasi dan boleh meningkatkan prestasi organisasi.

Satu lagi kepimpinan yang dikatakan mampu meningkatkan prestasi organisasi ialah kepimpinan berkhidmat (*servant*). Gaya kepimpinan ini dikembangkan oleh Robert Greenleaf pada tahun 1970. Mengikut teori ini para pemimpin memperhambakan diri mereka untuk melayani keperluan ahli organisasi, menumpukan kepada bagaimana memenuhi keperluan orang-orang yang dipimpin, mengembangkan potensi para pekerjanya untuk menghasilkan yang terbaik. Selain itu, kepimpinan berkhidmat juga melatih dan memberi dorongan kepada subordinatnya, membina persefahaman dan sering menghargai mereka (Greenleaf, 1998). Kajian-kajian menunjukkan bahawa organisasi yang dipimpin oleh kepimpinan berkhidmat berjaya meningkatkan pencapaian prestasi organisasi yang tinggi (Humphreys, 2005). Russel dan Stone (2002) juga menyatakan bahawa kepimpinan berkhidmat memberikan potensi perubahan tatacara kerja dan kelangsungan organisasi yang lebih baik untuk mencapai matlamatnya.

Selain gaya kepemimpinan di atas, satu lagi gaya kepemimpinan yang populer ialah kepemimpinan transformasional. Teori kepemimpinan transformasional mengandaikan bahawa dengan kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan prestasi individu, kelompok ataupun organisasi (Bass, 1985; Xenikou & Simosi, 2006). Bass (1985) menyatakan bahawa pemimpin transformasional mempunyai kemampuan untuk melakukan perubahan pada visi organisasi, strategi dan budaya kerja untuk mencapai hasil yang lebih baik. Kajian-kajian yang dijalankan menunjukkan organisasi yang dipimpin oleh kepemimpinan transformasional didapati prestasinya meningkat melampaui tahap yang ditetapkan. Kajian tentang kepemimpinan transformasional tersebut antara lain telah dilakukan oleh Bass (1985) yang menyatakan bahawa kepemimpinan transformasional berupaya mengubah sikap dan tingkah laku pengikutnya melalui keunggulan pengaruh, motivasi inspirasi, rangsangan intelek dan pertimbangan secara individu.

Teori kepemimpinan transformasional juga menyatakan ianya lebih sesuai dalam keadaan organisasi yang tidak stabil, mengalami krisis produktiviti dan memerlukan perubahan hala tuju. Dalam keadaan seperti ini, kepemimpinan transformasional berpotensi melakukan perubahan dan mencapai matlamatnya melalui pembinaan komitmen guru (Geijsel, Slegers, Leithwood & Jantzi, 2003). Hal ini tidak hanya membolehkan pemimpin transformasional untuk melaksanakan secara berkesan di dalam konteks yang ada bahkan untuk merubah konteks tersebut, dan membuatkan subordinat mahu menerima orientasi kepimpinannya. Dengan demikian kepemimpinan transformasional lebih membantu untuk perubahan sistem pendidikan dan menyumbang kepada pembangunan organisasi, keberkesanan dan budaya sekolah menjadi lebih baik (Barnett, McCormick & Connors, 2001).

Leithwood et al. (1993) dan Leithwood (1994) menyatakan bahawa kepimpinan transformasional mempunyai keupayaan melakukan perubahan sekolah. Kepimpinan transformasional lebih sensitif untuk pembangunan organisasi, pembangunan visi bersama, pembahagian kepimpinan dan membina budaya sekolah dalam usaha pengstruktur semula di sekolah (Leithwood & Jantzi, 1999). Hasil kajian yang dilakukan oleh Sashkin dan Sashkin (1990) serta Leithwood (1994) mendapati bahawa budaya sekolah tidak berjalan dalam kekosongan. Oleh kerana itu peranan kepimpinan transformasional adalah penting untuk membuat perubahan budaya kerja. Kemudian dapatan daripada beberapa kajian oleh Leithwood dan Jantzi (1990), Sashkin dan Sashkin (1990) mendapati bahawa kepimpinan transformasional memberi sumbangan yang lebih banyak kepada pembentukan budaya sekolah yang diperlukan. Selain itu Barnett, McCormick dan Connors (2001) dan Herpin (2014) menyatakan bahawa tingkah laku kepimpinan transformasional berkaitan dengan kepuasan kerja guru, kerja berganda dan keberkesanan kepimpinan.

Selain kepimpinan transformasional, kepimpinan instruksional juga dikatakan berupaya mempertingkatkan prestasi sekolah. Hallinger (2003) menyatakan bahawa kepimpinan instruksional mulai dikenal pasti pada tahun 1980-an di USA sebagai faktor utama yang menentukan keberkesanan sekolah. Selanjutnya Raihani (2008) menjelaskan bahawa kepimpinan instruksional iaitu tindakan-tindakan yang dilakukan oleh guru besar untuk meningkatkan hasil belajar daripada pelajar. Kajian-kajian yang lalu menyokong teori ini bahawa sekolah-sekolah di mana pengetuanya mengamalkan kepimpinan instruksional didapati prestasi akademik sekolahnya meningkat.

Keadaan ini berlaku kerana melalui tindakan guru besar yang memberi dorongan kepada guru-guru melakukan pembelajaran berkualiti seperti yang diutamakan sekolah untuk merealisasikan visi sekolah, menjadikan guru-guru terus berusaha. Guru besar sebagai pemimpin instruksional dituntut untuk mendefinisi semula peranannya untuk menjadi pemain utama dalam suatu komuniti dan bekerja keras untuk kecemerlangan dalam bidang pendidikan. Dengan demikian menjadi tanggung jawab guru besar untuk bekerja dengan guru dalam merumuskan matlamat pendidikan secara meluas, menyediakan sumber-sumber belajar yang diperlukan dan mencipta peluang belajar yang baru bagi pelajar dan kakitangan. Mengikut kajian Raihani (2008) sekolah yang berjaya mempunyai tiga ciri iaitu output pelajar yang baik, situasi dan keadaan sekolah yang baik dan budaya sekolah yang menyokong.

Keadaan ini berlaku kerana pemimpin instruksional berperanan memberi perhatian yang jelas akan hala tuju sekolah, mengutamakan dan menumpukan perhatian kepada hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan pengajaran dan pembelajaran. Selanjutnya Hallinger (2011) mengemukakan bahawa hasil-hasil kajian empirikal yang telah banyak dilakukan, telah menunjukkan pola yang konsisten mengenai kesan kepemimpinan instruksional kepada pembelajaran pelajar.

Selain kepemimpinan di atas, satu lagi kepemimpinan yang juga diberi perhatian oleh penyelidik ialah kepemimpinan mengikut perspektif Islam. Raihani (2008) menjelaskan bahawa daripada hasil kajian yang dilaksanakan di Yokyakarta Indonesia mendapati bahawa kepemimpinan sekolah berkesan di daerah itu sangat berbeza dengan sekolah yang tidak berkesan, di mana kepemimpinan guru besar di sekolah berkesan lebih berpegang kepada nilai-nilai agama Islam dan nilai-nilai budaya setempat. Selain itu, didapati guru besar sekolah berkesan mempamerkan kemampuannya dalam

pembangunan visi sekolah, langkah strategis, membina kekuatan, dan membangun jaringan yang lebih luas untuk mencapai keuntungan bagi kemajuan sekolah (Raihani, 2008). Gaya kepemimpinan ini mempunyai ciri-ciri gaya kepemimpinan transformasional dan juga gaya kepemimpinan instruksional di samping wujud kepemimpinan bersifat Islamik.

Kajian-kajian yang lampau mendapati kepemimpinan guru besar sekolah adalah antara faktor yang menyumbang kepada peningkatan prestasi (Mulford & Silins, 2003). Selanjutnya Caldwell (1998) menyatakan bahawa guru besar berperanan pada kedudukannya sebagai orang yang penting dan mempunyai kuasa untuk memperbaiki proses belajar-mengajar dan hasil belajar bagi pelajar. Oleh kerana itu guru besar dikatakan mempunyai sumbangan secara tidak langsung terhadap keberkesanan sekolah dan prestasi pelajar melalui kegiatan yang dilakukannya untuk mempengaruhi apa saja yang berlaku di sekolah dan di bilik darjah (Hallinger, 2003). Pandangan ini selari dengan apa yang dikemukakan oleh Lapointe dan Davis (2006) bahawa guru besar mempunyai peranan yang sangat penting dalam menentukan arah bagi kejayaan sekolah. Walau bagaimanapun Bossert, Dwyer, Rowan dan Lee (1982) menegaskan bahawa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang khusus untuk semua sekolah. Pendapat ini disokong oleh Hallinger (2003) yang menyatakan bahawa kepemimpinan berkesan adalah gabungan antara gaya kepemimpinan dan faktor persekitaran sekolah.

Selari itu, perkembangan kajian tentang sekolah berkesan pada tahun 1990-an di Amerika Utara, para sarjana dan pengamal pendidikan mulai mempopularkan model kepemimpinan yang lain yang dikenal sebagai *shared leadership* (kepemimpinan bersama), *teacher leadership* (kepemimpinan guru), *distributed leadership* (pembahagian

kepimpinan) dan kepemimpinan transformasional. Kemudian dalam tahun 2000-an jenis kepemimpinan sekolah yang diamalkan adalah gabungan antara kepemimpinan instruksional dan kepemimpinan transformasional (Hallinger, 2003; Marks & Printy, 2003).

Walaupun kepemimpinan guru besar adalah salah satu faktor penentu kepada kejayaan sesebuah sekolah, tetapi kajian-kajian yang lalu tidak menemui satu gaya kepemimpinan yang khusus untuk diamalkan di sekolah-sekolah sama di Barat atau di Timur. Daripada kajian para sarjana tersebut didapati bahawa dalam konteks sekolah-sekolah yang berjaya di Australia, model kepemimpinan guru besar yang diamalkan adalah gabungan antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional (Barnett et al., 2001). Lain pula halnya dengan model kepemimpinan di sekolah-sekolah di Hong Kong. Daripada hasil kajian para sarjana didapati model kepemimpinan yang diamalkan di sekolah-sekolah di Hong Kong adalah gabungan gaya kepemimpinan instruksional, gaya kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan bersama (*shared leadership*) (Hallinger, 2003; Hallinger, 2011). Sebelum ini Wong (2003) mendapati bahawa pemimpin yang berkesan bagi sekolah-sekolah berkesan ialah terdiri daripada ciri-ciri kepemimpinan pembelajaran, kepemimpinan organisasi, kepemimpinan strategi, kepemimpinan budaya, kepemimpinan reflektif, kepemimpinan manusia dan kepemimpinan masyarakat.

Di Australia model kepemimpinan guru besar yang berkesan, dikatakan pada awalnya menggunakan gaya kepemimpinan *heroic* dan *autocratic* tetapi di sekolah-sekolah yang telah melakukan pengstruktur semula, telah berlaku perubahan gaya kepemimpinan guru besar iaitu kepada gaya kepemimpinan *collaborative* dan *participative*. Namun begitu hasil kajian oleh Drysdale, Goode, dan Guur (2009) mendapati bahawa gaya

kepimpinan di sekolah berkesan di Australia adalah gaya inspirasi dan empati, iaitu sejenis gaya kepemimpinan perundingan dan *conciliatory* (perdamaian).

Dalam kajian di Norway pula, Moller, Eggen, Fuglestad, Langfelt, Presthus, Skrovset, Stjernstrom, dan Vedoy (2005) mendapati bahawa kepemimpinan sekolah di Norway hampir keseluruhannya mempunyai ciri-ciri kerja sama dan kerja berpasukan tetapi lebih mengamalkan kepemimpinan instruksional dengan memberi penekanan kepada beberapa fungsi penting iaitu: 1) Pembangunan visi sekolah; 2) Membina norma-norma kepercayaan, collaboration, dan standard profesional yang tinggi; 3) Memberi sokongan pembangunan guru; 4) Pemantauan dan penilaian pengajaran.

Di Pakistan pula, Salfi (2011) menyatakan bahawa kepemimpinan guru besar sekolah-sekolah di Pakistan mengamalkan gaya kepemimpinan bersama dan mengembangkan visi sekolah bersama, mempromosikan suatu kerjasama budaya, bantuan dan kepercayaan. Mereka memberi kuasa kepada guru-guru untuk memimpin dan memegang tanggung jawab kepimpinan; melibatkan pelbagai *stakeholders* dalam proses membuat keputusan; mengembangkan dan memelihara hubungan yang baik antara guru-guru. Selain itu, guru besar juga menekankan kepada pembangunan profesionalisme guru-guru dan melibatkan ibu bapa pelajar dan masyarakat dalam proses pembangunan sekolah. Kemudian Sawati dan Anwar (2011) menyatakan bahawa empat gaya kepemimpinan guru besar yang diamalkan di Pakistan ialah gaya kepimpinan demokratik, autokratik, *free-rein* (melakukan kerja tertentu dalam cara yang difikir adalah yang terbaik) dan *ekletik* (gabungan daripada beberapa gaya kepimpinan).

Di Malaysia juga, dinyatakan bahawa kepimpinan yang diamalkan oleh guru besar di sekolah-sekolah adalah kepimpinan sumber manusia, kepimpinan simbolik, kepimpinan struktural dan kepimpinan politik. Namun gaya kepimpinan yang paling lazim diamalkan oleh pengetua di sekolah ialah kepimpinan sumber manusia, dan kepimpinan politik adalah kepimpinan yang paling jarang diamalkan (Lokman, Hamdan, Al-Muzammil, Rosni & Sanitah, 2008). Manakala Nor Asikin (2008) pula mendapati guru besar sekolah berkesan di Malaysia mengamalkan kepimpinan pembelajaran bersama dan kepimpinan pengajaran.

Berbeza halnya dengan Nigeria, di mana Adeyemi (2010) melaporkan bahawa gaya kepimpinan demokratik adalah yang paling biasa digunakan oleh guru besar, walaupun didapati juga adanya guru besar yang mengamalkan gaya kepimpinan autokratik. Namun begitu Adeyemi (2010) melaporkan bahawa gaya kepimpinan autokratik mempunyai kesan yang lebih kuat ke atas prestasi guru berbanding dengan prestasi guru yang dipimpin oleh gaya kepimpinan demokratik.

Di Singapore, Zang, Lin, dan Foo (2012) menyatakan bahawa gaya kepimpinan yang banyak diamalkan oleh guru besar adalah gaya kepimpinan berkhidmat dan gaya kepimpinan autoritatif. Namun daripada kedua-dua gaya kepimpinan ini, gaya kepimpinan berkhidmat lebih banyak disukai oleh orang ramai dan menjadikan prestasi organisasi terus meningkat.

Di California, Herpin (2014) menyatakan bahawa guru besar di dalam menjalankan tugasnya mengamalkan gaya kepimpinan transformasional dan gaya kepimpinan transaksional. Kepimpinan transformasional dan kepimpinan transaksional kedua-duanya mempunyai hubungan yang positif kepada kepuasan kerja subordinat,

peningkatan kerja sama, keberkesanan kepemimpinan guru besar dan peningkatan prestasi sekolah.

Di Indonesia, Raihani (2008) menyatakan bahawa gaya kepemimpinan yang diamalkan oleh guru besar di sekolah-sekolah di Indonesia adalah gabungan daripada gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan instruksional, di samping wujud kepemimpinan bersifat Islamik. Kepimpinan yang bersifat Islamik maksudnya ialah kepimpinan yang berasaskan kepada nilai-nilai agama Islam.

Berdasarkan huraian di atas, dapat dilihat perbezaan model kepimpinan daripada beberapa tempat yang berbeza, dan dapat dirumuskan bahawa model kepimpinan guru besar di setiap sekolah tidaklah konsisten kepada satu model khusus. Ianya sangat berbeza sesuai dengan situasi dan keadaan sekolah itu berada.

Oleh kerana terdapat hasil kajian tentang gaya kepemimpinan yang berbeza-beza di sekolah-sekolah sama ada di Barat atau di Timur, maka timbul persoalan, apakah gaya kepemimpinan yang diamalkan oleh guru besar di sekolah berprestasi tinggi di Kabupaten Maros? Berdasarkan hasil kajian empirikal para sarjana ini, memberi arah bahawa satu kajian tentang gaya kepemimpinan guru besar di sekolah-sekolah rendah di Kabupaten Maros, sangat perlu dijalankan kerana situasi dan keadaan yang wujud di Kabupaten Maros belum tentu sama atau mungkin sangat berbeza dengan situasi di mana para sarjana tersebut menjalankan kajian tentang kepimpinan sekolah yang berkesan.

Selain itu, kajian ini dijalankan bertitik tolak daripada isu terdapat beberapa sekolah rendah di Kabupaten Maros yang berprestasi tinggi dan juga ada sekolah rendah yang berprestasi rendah walaupun inputnya seperti bilangan guru, kelulusan guru,

dan status sosial ekonomi pelajar adalah sama tahapnya. Oleh itu timbul satu persoalan, apakah faktor yang membezakan antara sekolah berprestasi tinggi dan rendah ini? Mengikut kajian-kajian lalu, faktor kepimpinan guru besar adalah penentu kepada perbezaan ini (Mulford & Silins, 2003). Mengikut Townsend (1997) daripada hasil kajiannya dengan membandingkan antara sekolah masyarakat Australia dengan sekolah di USA menyatakan bahawa keadaan yang mengarahkan sekolah menjadi sekolah yang berkesan sebagai mana sekolah di Australia dan Amerika adalah sekolah yang mempunyai kepimpinan yang baik. Namun begitu apakah corak atau gaya kepimpinan guru besar di sekolah berprestasi tinggi? Bagaimana pula halnya di Kabupaten Maros, Sulawesi Selatan?

1.2 Pernyataan Masalah

Kajian-kajian yang lalu menunjukkan mutu pendidikan di Indonesia berada pada tahap yang rendah (UNESCO, 2011; TIMS 2007, 2008; Mullis, Martin & Foy, 2008; Febriandy, 2009). Salah satu punca kemerosotan ini ialah disebabkan oleh kepimpinan guru besar (Suryadarma et al., 2006; Word Bank, 2010; Guruvala, 2011). Namun begitu, terdapat juga sekolah yang mencapai keputusan peperiksaan yang melampaui standard keputusan peperiksaan nasional Indonesia (Hasil Peperiksaan Nasional Sekolah Rendah Dinas Pendidikan Kabupaten Maros 2010/2011). Di sini timbul persoalan, apakah gaya kepimpinan guru besar di sekolah-sekolah yang memperoleh prestasi tinggi?

Kajian-kajian yang lalu mendapati gaya kepimpinan guru besar yang berkesan adalah berbeza antara sesebuah negara dengan negara lain. Seiring dengan ini iaitu berkaitan dengan gaya kepimpinan yang sesuai dalam usaha pembangunan

pembelajaran di sekolah, Hallinger (2011) berhujah bahawa tidak ada satu gaya kepimpinan khusus untuk meningkatkan pembelajaran di sekolah.

Sebelum ini Ishak (2004) membuat pertanyaan seperti ini yang mengusulkan apakah jenis kepimpinan yang sesuai diamalkan oleh guru besar untuk peningkatan prestasi? Selain itu, persoalan ini juga dibangkitkan oleh Dimmock dan Walker (2002; 2005) yang menyebutkan bahawa teori-teori Barat belum pasti boleh digunakan sepenuhnya dalam persekitaran Timur. Isu ini, dibangkitkan juga oleh Shahin dan Wright (2004) yang menyatakan perbezaan budaya mungkin menghadkan keberkesanan teori-teori kepimpinan ini. Herpin (2014) menyatakan pula bahawa perbezaan demografi boleh berpengaruh kepada perbezaan gaya kepimpinan guru besar di sebuah sekolah. Jawas (2008) pula mencadangkan bahawa satu kajian tentang gaya kepimpinan di sekolah-sekolah di Indonesia dilakukan dengan menumpukan kepada fenomena-fenomena dan kualiti sekolah yang berkembang di dalam masyarakat, agar analisis dan hasil-hasil kajian tentang kepimpinan di sekolah menjadi lebih komprehensif. Herpin (2014) juga mencadangkan supaya dilakukan kajian tentang gaya kepimpinan di sekolah-sekolah yang lain, yang berada di tempat yang berbeza supaya boleh diketahui dan dikenal pasti persamaan dan perbezaannya. Berdasarkan isu-isu ini, satu soalan telah timbul iaitu apakah gaya kepimpinan guru besar yang dominan di sekolah rendah yang berprestasi tinggi di Kabupaten Maros?

Untuk mengenal pasti gaya kepimpinan guru besar di sekolah rendah yang berprestasi tinggi di Kabupaten Maros, maka wajarlah satu kajian tentang gaya kepimpinan guru besar di sekolah-sekolah ini dijalankan. Kajian ini perlu dijalankan kerana daripada hasil penelusuran buku, jurnal atau pun hasil-hasil kajian yang penulis perolehi, kajian tentang “gaya kepimpinan guru besar di sekolah rendah di

Kabupaten Maros” sukar diperolehi. Oleh itu dalam penulisan tesis ini akan mengangkat tema tersebut sebagai pembahasan dalam tesis ini.

1.3 Objektif Kajian

Berdasarkan persoalan kajian di atas, objektif kajian ini ialah:

1. Untuk mengenal pasti gaya kepimpinan guru besar yang diamalkan di sekolah rendah yang berprestasi tinggi dan di sekolah rendah yang berprestasi rendah di Kabupaten Maros.
2. Untuk membina satu model kepimpinan guru besar yang mempengaruhi prestasi sekolah di Kabupaten Maros.

1.4 Soalan Kajian

Berdasarkan masalah dan objektif kajian di atas, beberapa soalan yang ingin dijawab oleh kajian ini ialah:

1. Apakah corak dan variasi kepimpinan guru besar yang dominan di sekolah rendah yang berprestasi tinggi dan di sekolah rendah yang berprestasi rendah di Kabupaten Maros?
2. Apakah model kepimpinan guru besar yang mempengaruhi prestasi sekolah di Kabupaten Maros?

1.5 Kerangka Kajian

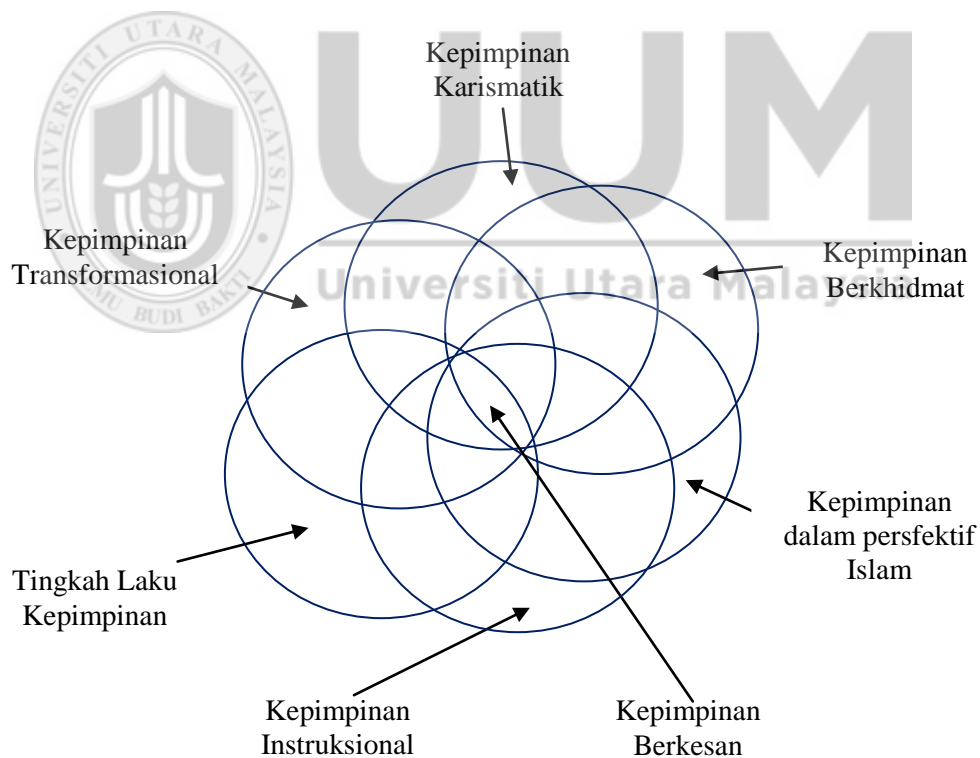
Dalam pelaksanaan kajian ini teori yang mendasari kajian ini ialah teori *input-output*, dengan pemahaman bahawa, gaya kepimpinan guru besar merupakan *input* manakala prestasi sekolah adalah *output* atau *outcome* (Hoy & Miskel, 2008). Berasaskan teori

input-output ini, beberapa jenis kepimpinan telah dikenal pasti yang merupakan jenis-jenis kepimpinan yang berupaya untuk mempertingkatkan prestasi organisasi atau sekolah. Antara teori-teori yang mendakwa mempunyai kesan ke atas prestasi sekolah ialah teori kepimpinan karismatik, teori kepimpinan transformasional, teori kepimpinan transaksional, teori kepimpinan berkhidmat (*servant*), teori tingkah laku kepimpinan, dan teori kepimpinan instruksional. Di samping itu kepimpinan mengikut perspektif Islam juga dijadikan sebahagian aspek kepimpinan yang dikaji, kerana terdapat juga kajian yang menyatakan bahawa gaya kepimpinan guru besar yang berjaya di Indonesia ialah gaya kepimpinan mengikut perspektif Islam (Raihani, 2006).

Teori kepimpinan karismatik menyatakan bahawa guru besar yang mengamalkan kepimpinan karismatik boleh meningkatkan prestasi sekolah (House, 1976). Seterusnya teori kepimpinan transformasional menyatakan bahawa guru besar yang mengamalkan teori kepimpinan transformasional boleh meningkatkan prestasi murid, guru secara individu, kelompok ataupun organisasi sekolah (Bass, 1985; Xenikou & Simosi, 2006). Kemudian guru besar yang mengamalkan gaya kepimpinan transformasional di sekolah boleh meningkatkan kepuasan kerja guru dan meningkatkan prestasi sekolah (Menon, 2014). Manakala teori kepimpinan transaksional menyatakan bahawa guru besar yang mengamalkan gaya kepimpinan transaksional boleh meningkatkan prestasi kerja guru besar, meningkatkan kepuasan kerja guru, dan boleh meningkatkan motivasi serta prestasi sekolah (Judge & Piccolo, 2004). Guru besar sekolah yang mengamalkan gaya kepimpinan transaksional boleh meningkatkan kepuasan kerja guru dan boleh meningkatkan prestasi sekolah (Menon, 2014). Teori kepimpinan berkhidmat menyatakan pula bahawa guru yang mengamalkan gaya kepimpinan berkhidmat boleh meningkatkan

pencapaian prestasi sekolah yang tinggi (Humphreys, 2005). Seterusnya Huges, Ginnett, dan Curphy (1999) menyatakan pula bahawa guru besar yang mengamalkan teori tingkah laku kepimpinan boleh mempertingkatkan prestasi sekolah. Selain itu teori kepimpinan instruksional menyatakan bahawa guru besar yang mengamalkan gaya kepimpinan instruksional boleh meningkatkan prestasi akademik sekolah (Hallinger, 2003; Raihani, 2008). Seterusnya Raihani (2008) menyatakan bahawa guru besar yang mengamalkan gaya kepimpinan mengikut perspektif Islam boleh menciptakan perubahan yang lebih baik bagi kemajuan sekolah.

Berdasarkan dakwaan-dakwaan dan dapatan kajian terhadap teori-teori di atas, maka secara spesifiknya kerangka kajian ini adalah seperti Rajah 1.1 berikut:



Rajah 1.1. Kerangka Kajian.

1.6 Kepentingan Kajian

Memandangkan kajian yang berusaha untuk mengenal pasti gaya kepimpinan yang dominan di sekolah-sekolah berprestasi tinggi di Kabupaten Maros khususnya dan di Indonesia amnya tidak banyak dilakukan, seperti kajian yang telah dijalankan oleh Raihani (2008), maka dapatan kajian ini nanti diharapkan dapat menyumbang kepada perkembangan teori kepimpinan sekolah berkesan khususnya di Indonesia.

Kepada guru besar dan pihak-pihak berkepentingan, kajian ini diharap akan dapat dijadikan model atau replika terutama kepada guru besar-guru besar yang sekolahnya sama taraf dengan sekolah yang dikaji, di mana dapatan kajian ini boleh dijadikan panduan kepada guru besar-guru besar untuk memilih gaya kepimpinan yang berkesan untuk meningkatkan prestasi sekolah masing-masing.

Selain itu daripada hasil kajian ini, diharap dapat digunakan oleh pusat latihan seperti institut keguruan atau universiti dalam membina dan menggubal modul latihan kepada guru besar. Dapatan kajian ini boleh dijadikan asas kepada pembinaan modul latihan untuk melahirkan guru besar berkesan.

Di samping itu, dapatan kajian ini diharap dapat menyumbang kepada pembuat dasar dan juga penyelidik-penyelidik akan datang supaya dapatan kajian ini dapat dijadikan panduan untuk membina instrumen pemilihan guru besar dan juga instrumen untuk kajian lanjutan.

Seterusnya kajian ini menjadi penting kerana kajian ini dilakukan di peringkat sekolah rendah yang mana sekolah rendah adalah merupakan asas kepada pendidikan yang lebih tinggi. Kegagalan di peringkat sekolah rendah menyebabkan

perkembangan pendidikan di peringkat yang lebih tinggi akan terbantu, sedangkan pendidikan tinggi merupakan asas kepada kemajuan sesebuah tamaddun.

1.7 Batasan Kajian

Dalam pelaksanaan kajian ini penulis hadkan pada persoalan bagaimana gaya kepimpinan yang diamalkan oleh guru besar sekolah rendah yang ada di Kabupaten Maros pada sekolah yang berprestasi tinggi.

1.8 Definisi Operasional

Untuk lebih jelas tentang gaya kepimpinan yang dikemukakan di dalam kerangka kajian tesis ini maka berikut ini dikemukakan pengertian gaya kepimpinan tersebut.

1.8.1 Kepimpinan Karismatik

Walaupun terdapat banyak definisi kepimpinan karismatik, namun dalam kajian ini gaya kepimpinan karismatik didefinisikan sebagai kepimpinan yang mempunyai ciri-ciri dapat dipercayai, pengertian dan mempunyai strategi yang mendalam, keyakinan yang kuat, percaya diri, tingkah laku yang tidak biasa, energi yang dinamik, diidolakan oleh para subordinat (Yukl, 2006), mengutamakan visi atau kesedaran akan matlamat, berkemampuan untuk mengkomunikasikan visi, mempunyai kemampuan untuk memotivasi orang lain untuk ikut serta menjadi sebab, konsisten dan terfokus, kepercayaan yang tinggi, dan memahami apa yang harus dilakukan untuk mencapai misi (Achua & Lussier, 2010).

1.8.2 Kepimpinan Berkhidmat (servant)

Dalam kajian ini, yang dimaksudkan dengan kepimpinan berkhidmat (*servant*) adalah merujuk kepada kepimpinan yang mempengaruhi orang lain atau subordinat

dengan prinsip bahawa pemimpin yang paling berkesan adalah pemimpin yang melayani dan memberi pelayan yang terbaik terhadap subordinat atau rakyatnya. Gaya kepimpinan berkhidmat mempunyai ciri-ciri memberi perhatian sepenuh hati terhadap pengikut dan keperluan pengikut mereka, menekankan kepada kolaborasi, kepercayaan, empati dan etika (Greenleaf, 1998).

1.8.3 Kepimpinan Transformasional

Dalam kajian ini, kepimpinan transformasional adalah dimaksudkan sebagai kepimpinan yang mampu membuat perubahan organisasi melalui perubahan sikap dan tingkah laku subordinat. Perubahan ke atas subordinat ini berlaku kerana gaya kepimpinan yang berpengaruh kepada subordinat. Ianya berlaku melalui tingkah laku kepimpinan yang mempunyai “4 I’s” iaitu; *idealized influence* (keunggulan pengaruh), *inspirational motivation* (motivasi yang memberi inspirasi), *individual consideration* (pertimbangan peribadi), dan *intellectual stimulation* (rangsangan intelek) (Bass & Avolio, 2003). Di samping itu, kepimpinan transformasional mempunyai ciri-ciri menciptakan visi organisasi yang dinamik yang sering memerlukan suatu perubahan bentuk dalam nilai-nilai budaya untuk merefleksikan inovasi yang lebih besar, memfokuskan pengaruhnya kepada pencapaian sebahagian besar visi kepimpinannya, dengan suatu gerakan dan perubahan yang besar. Gerakan dan perubahan ini dilakukan dengan cara mengkomunikasikan kepada para pengikutnya tentang visi ke depan, membuka idea-idea dan motif-motif yang lebih tinggi daripada para pengikutnya (Bass, 1985).

1.8.4 Kepimpinan Instruksional

Kajian ini mendefinisikan kepimpinan instruksional sebagai kepimpinan yang dilakukan oleh guru besar di sekolah, yang mempunyai ciri-ciri melakukan tindakan-tindakan meningkatkan prestasi pendidikan, melakukan pembelajaran berkualiti, memajukan perkembangan belajar pelajar, dan merealisasikan visi sekolah (Hallinger & Murphy, 1985).

1.8.5 Tingkah Laku Kepimpinan

Walaupun terdapat banyak definisi tingkah laku kepimpinan, tetapi dalam kajian ini tingkah laku kepimpinan adalah bermaksud kepimpinan yang didasarkan pada sifat-sifat dan kemahiran yang dimiliki oleh pemimpin (Wefald & Katz, 2007). Tingkah laku kepimpinan ada dua bentuk iaitu timbang rasa, dan pendayautamaan struktur (Bass, 1990; Yukl, 2006). Tingkah laku kepimpinan timbang rasa iaitu satu jenis tingkah laku kepimpinan yang mempunyai ciri-ciri sangat perhatian kepada kesejahteraan pengikut atau subordinat (Bass, 1990). Adapun tingkah laku kepimpinan pendayautamaan struktur iaitu satu jenis tingkah laku kepimpinan yang mempunyai ciri-ciri di mana perhatian pemimpin sangat menekankan kepada pemenuhan tugas, menetapkan cara-cara untuk melaksanakan pekerjaan, tegas dalam mengekalkan standard dan batas waktu pelaksanaan pekerjaan, memperjelas jalur komunikasi dan pola pelaksanaan tugas dalam organisasi (Bass, 1990).

1.8.6 Kepimpinan Islam

Dalam kajian ini kepimpinan dalam perspektif Islam adalah merujuk kepada satu jenis kepimpinan yang dilaksanakan berdasarkan nilai-nilai ajaran Islam sama ada dalam Al-Qur'an mahupun yang ada dalam Hadits Rasulullah saw (Sudarmo, 2009).

1.8.7 Gaya Kepimpinan Guru Besar

Agar lebih jelas pembahasan dalam tesis ini maka penulis mengemukakan defenisi oprasional daripada judul tesis ini. Judul tentang “Gaya kepimpinan guru besar: Kajian kes di sekolah-sekolah rendah berprestasi tinggi dan berprestasi rendah di Kabupaten Maros, Sulawesi Selatan” yang penulis maksudkan adalah apakah gaya kepimpinan yang menjadi amalan guru besar di sekolah-sekolah rendah berprestasi tinggi di Kabupaten Maros sehingga sekolah tersebut dapat mencapai prestasi yang tinggi.

1.8.8 Sekolah Berprestasi Tinggi

Sekolah berprestasi tinggi yang dimaksudkan dalam kajian ini ialah sekolah rendah yang berjaya mencapai prestasi atau lebih daripada tahap yang dijangkakan. Dalam kajian ini kriteria sekolah berprestasi tinggi yang ditetapkan oleh penyelidik adalah sekolah yang dalam tempoh lima tahun terakhir sekolah berkenaan memperoleh skor dalam peperiksaan nasional Indonesia antara 22.51 dan 30. Skor 22.51 adalah paling rendah manakala skor 30 adalah paling tinggi. Sekolah berkenaan berada pada kedudukan antara 1 sampai 35 daripada 267 sekolah rendah di Kabupaten Maros.

1.8.9 Sekolah Berprestasi Rendah

Sekolah berprestasi rendah yang dimaksudkan dalam kajian ini ialah sekolah rendah yang dalam tempoh lima tahun terakhir mencapai prestasi rendah. Sekolah rendah ini mempunyai skor hasil peperiksaan nasional Indonesia antara 14.65 sampai 19.50. Skor 14.65 adalah paling rendah dan skor 19.50 adalah yang paling tinggi. Sekolah berkenaan berada pada kedudukan antara 218 sampai 267 daripada 267 sekolah rendah di Kabupaten Maros.

1.9 Rumusan

Mencerdaskan kehidupan bangsa adalah salah satu amanat Undang-undang Dasar Republik Indonesia tahun 1945 yang kemudian pelaksanaan amanat tersebut terakam dalam Undang-undang Republik Indonesia Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Di dalam Undang-undang Republik Indonesia Tahun 2003 dinyatakan bahawa pendidikan nasional Indonesia berfungsi untuk mengembangkan kemampuan, membentuk watak, serta peradaban bangsa yang bermaruah dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa.

Di Indonesia berbagai usaha telah dilakukan untuk peningkatan pendidikan. Antara lain Gerakan Nasional Percepatan Penuntasan Wajib belajar Pendidikan Dasar Sembilan Tahun dan Pemberantasan Buta Aksara yang berasas pada Instruksi Presiden Republik Indonesia Nombor 5 Tahun 2006. Demikian pula usaha peningkatan kualiti guru dengan melaksanakan Program Sertifikasi Guru Dalam Jabatan dan Program Bantuan Kesejahteraan Guru. Selain itu pemerintah juga melakukan Program Bantuan Operasional Sekolah (BOS) untuk membebaskan biaya pendidikan bagi pelajar yang tidak mampu dan meringankan biaya bagi pelajar yang lain.

Walau terdapat usaha-usaha meningkatkan taraf pendidikan di Indonesia tetapi taraf Pendidikan di Indonesia pada masa ini masih berada pada tahap yang rendah (UNESCO, 2011; TIMSS 2007, 2008). Pada tahu 2009 dilaporkan pula bahawa bilangan penduduk Indonesia yang dapat membaca huruf Latin sebanyak 90.07%, mana kala Sulawesi Selatan penduduk yang berusia 10 tahun ke atas yang dapat membaca huruf latin hanya 86.39% (Febriandy, 2009). Berbagai usaha yang dilakukan untuk peningkatan mutu pendidikan Indonesia termasuk di Maros, namun

matlamat pendidikan nasional Indonesia khususnya di Kabupaten Maros belum mencapai tahap seperti yang diharapkan.

Salah satu faktor kemerosotan pendidikan di Indonesia adalah faktor guru (Suryadarma, Suryahadi, Sumarto & Rogers, 2006; Usman, Akmadi & Suryadarma, 2007; World Bank, 2010; Guruvala, 2011), dan salah satu punca merosotnya prestasi guru adalah kerana faktor kepimpinan pengetua (Suryadarma et. al., 2006; World Bank, 2010; Guruvala, 2011), sedangkan kepimpinan guru besar adalah penting untuk peningkatan prestasi sekolah (Sargiovanni, 2001).

Walaupun prestasi pendidikan di Indonesia secara amnya adalah rendah tetapi terdapat juga beberapa sekolah rendah yang tinggi tahap pencapaiannya di Kabupaten Maros, seperti Sekolah Dasar Negeri No. 3 Maros, Sekolah Dasar No. 6 Inpres Bontoa Kabupaten Maros, Sekolah Dasar Negeri 13 Pakalu II Kabupaten Maros (Hasil Ujian nasional Sekolah Rendah Dinas Pendidikan Kabupaten Maros 2010/2011). Berdasarkan isu-isu di atas, satu soalan telah timbul iaitu apakah gaya kepimpinan guru besar yang dominan di sekolah rendah yang berprestasi tinggi di Kabupaten Maros? Dengan demikian dalam kajian ini akan dikaji tentang “apakah gaya kepimpinan guru besar yang dominan di sekolah rendah yang berprestasi tinggi dan di sekolah rendah yang berprestasi rendah di Kabupaten Maros?”

Kajian ini dijalankan untuk mengenal pasti gaya kepimpinan guru besar yang dominan di sekolah rendah yang berprestasi tinggi dan juga sekolah rendah yang berprestasi rendah di Kabupaten Maros. Selain itu dengan kajian ini akan menjadi acuan kepada guru besar sekolah rendah di Kabupaten Maros dan di Indonesia secara amnya untuk mempertingkatkan kualiti hasil atau prestasi sekolah yang dipimpin.

Dalam pengembangan ilmu pengetahuan, hasil kajian ini nanti akan menambah khazanah ilmu pengetahuan tentang sekolah berkesan dan gaya kepimpinan yang diamalkan oleh guru besar sehingga boleh mencapai prestasi yang tinggi. Dapatan kajian ini akan dapat menjelaskan fenomena kepimpinan sekolah berkesan di Indonesia dan mungkin satu teori baru boleh muncul dalam kepimpinan sekolah berkesan di Indonesia yang akhirnya boleh dijadikan panduan/acuan kepada sekolah lain.



BAB DUA

KAJIAN LITERATUR

2.1 Pendahuluan

Matlamat utama kajian ini ialah untuk mengenal pasti corak dan variasi kepimpinan guru besar yang dominan di sekolah rendah yang berprestasi tinggi dan di sekolah rendah yang berprestasi rendah di Kabupaten Maros. Memandangkan kajian ini memfokuskan kepada gaya kepimpinan, maka tinjauan yang dimuatkan dalam tinjauan literature adalah yang berkaitan dengan beberapa teori kepimpinan yang mendakwa mempunyai kesan ke atas prestasi organisasi termasuk sekolah. Di samping itu teori-teori sekolah berkesan dan juga kajian-kajian yang berkaitan dengan gaya kepimpinan guru besar sekolah yang berprestasi tinggi atau sekolah yang berjaya juga dibincangkan.

Secara khusus bab ini membahaskan tentang, definisi kepimpinan, paradigma teori kepimpinan, gaya kepimpinan dan disusuli dengan teori-teori sekolah berkesan atau sekolah berjaya yang setiap satunya dibincangkan mengikut tajuk-tajuk kecil berikut.

2.2 Definisi Kepimpinan

Bass (1990) menyatakan bahawa kepimpinan adalah sebuah interaksi antara dua orang atau lebih daripada ahli pasukan yang bermatlamat membuat perubahan organisasi melalui perubahan sikap dan tindakan subordinat. Dalam situasi ini pemimpin adalah agen perubahan yang melakukan kegiatan untuk mempengaruhi seseorang lebih daripada pengaruh orang lain kepada mereka.

Yukl (2002) pula mendefinisikan bahawa kepimpinan adalah proses mempengaruhi seseorang agar boleh memahami dan menyetujui tentang apakah keperluan yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya secara berkesan, dan proses memudahcara individu dan usaha bersama untuk menyelesaikan tujuan bersama untuk organisasi.

Walau begitu para pengkaji sering mendefinisikan kepimpinan menurut pandangan peribadi mereka dan aspek fenomena yang paling menarik bagi mereka. Oleh kerana itu kepimpinan didefinisikan sebagai sifat, tingkah laku, pengaruh, pola interaksi, hubungan peranan dan kedudukan dalam jabatan (Yukl, 2006).

Lantaran itu topik kepimpinan telah membangkitkan minat dan perhatian sejak masa silam. Ketika seseorang berfikir tentang kepimpinan, gambaran yang muncul dalam fikiran sangat kuat, dan dinamis, individu yang memerintah tentera yang menang, keadaan daripada peristiwa suatu bangsa, pengembangan agama, atau secara langsung kerajaan perusahaan (Achua & Lussier, 2010).

Selanjutnya Achua dan Lussier (2010) menyatakan tidak ada definisi yang secara universal daripada kepimpinan kerana kepimpinan adalah kompleks dan kajian kepimpinan dilakukan dengan cara yang berbeza yang sekaligus memerlukan definisi yang berbeza pula. Perbezaan penjelasan oleh para ahli juga menjadi penyebab terjadinya perbezaan pemahaman kepada makna kepimpinan.

Achua dan Lussier (2010) mengemukakan bahawa kepimpinan adalah proses mengenakan pengaruh daripada pemimpin kepada subordinat untuk mencapai tujuan organisasi melalui perubahan. Krause (1997) menulis bahawa kepimpinan dapat didefinisikan sebagai keinginan mengendalikan peristiwa, pemahaman untuk

merencanakan suatu pekerjaan dan kemampuan untuk menjadikan suatu pekerjaan terlaksana, dengan cara kerja sama, menggunakan kemahiran dan kemampuan orang lain.

Berdasarkan definisi di atas kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai proses mengenakan pengaruh oleh pemimpin terhadap para pengikut, proses mempengaruhi kemampuan seseorang untuk merubah fikiran dan tindakan antara seseorang dengan orang lain secara langsung, keinginan mengawal suatu peristiwa, pemahaman untuk merencanakan pekerjaan dan kemampuan untuk menjadikan suatu pekerjaan terlaksana melalui kerja sama dengan menggunakan kemahiran dan kemampuan daripada orang lain, untuk mencapai matlamat organisasi.

2.3 Paradigma Teori Kepimpinan

Sebuah teori kepimpinan adalah suatu penjelasan tentang beberapa aspek daripada kepimpinan yang mempunyai nilai praktis kerana ianya mampu meramal dan mengawal kejayaan kepimpinan (Achua & Lussier, 2010). Dengan demikian tujuan utama daripada sebuah teori adalah untuk menjadi amalan (Realin, 2007). Oleh kerana itu Tushman, O'Reilly, Fenollosa, Kleinbaum dan McGrath (2007) berhujah bahawa tidak ada penjelasan secara praktis sebaik teori. Sejar dengan itu terdapat banyak teori yang dikeluarkan oleh para sarjana bertujuan untuk dipraktikkan dalam kehidupan. Terdapat sekurang-kurangnya empat pendekatan teori kepimpinan iaitu pendekatan sifat, tingkah laku, *contingency* dan *integrative* (House & Aditya, 1997).

2.3.1 Paradigma Teori Sifat

Pada peringkat awal kajian kepimpinan, diandaikan bahawa pemimpin itu dilahirkan dan bukan dibentuk. Dengan kata lain bahawa sifat kepimpinan itu sudah wujud

sejak dilahirkan. Lantaran itu teori-teori kepemimpinan mencuba untuk menjelaskan secara khusus tentang sifat-sifat kepemimpinan yang berkesan. Sehubungan itu, para pengkaji telah menganalisis aspek fizikal dan aspek psikologi, untuk mengenal pasti serangkaian sifat yang dimiliki oleh pemimpin yang berjaya (Achua & Lussier, 2010).

Bass (1990a) menyatakan bahawa antara sifat-sifat yang dimaksud ialah sifat fizikal, latar belakang sosial, kecerdasan dan kemampuan, keperibadian, sifat yang berhubungan dengan tugas, dan sifat sosial. Sifat fizikal meliputi umur, penampilan, tinggi, berat badan dan kekuatan fizikal. Latar belakang sosial pula meliputi pendidikan, status sosial dan *mobiliti*. Manakala sifat yang berkaitan dengan kecerdasan dan kemampuan meliputi kecerdasan, pertimbangan, kepercayaan, pengetahuan dan kefasihan dalam berbicara. Seterusnya sifat keperibadian pula meliputi penyesuaian, kewajaran, sifat agresif, ketegasan, kewaspadaan, kemampuan pengaruh, dominasi, keseimbangan emosi, kawalan, semangat yang besar, kepercayaan diri yang tinggi, *nonconformity* (tidak berfikir atau berkelakuan dalam cara yang biasa), objektif, keaslian, kreatif, integriti peribadi, etika memimpin, kebijaksanaan, kepercayaan diri, kekuatan pendirian dan kesabaran kepada tekanan. Adapun sifat yang berhubungan dengan tugas adalah proses kepada hasil, keinginan untuk mencapai keunggulan, gerakan untuk pertanggungjawaban, keberanian berusaha, inisiatif, ketekunan dalam melawan rintangan, tanggung jawab dalam mengejar matlamat dan orientasi tugas. Selanjutnya sifat sosial mencakupi kecekapan untuk melakukan kerjasama, kecekapan pengurusan, daya tarikan, kerjasama, memberi perhatian, kemasyhuran, marwah, kesukaan bergaul, kecekapan antara peribadi, partisipasi sosial, kebijaksanaan dan diplomasi.

2.3.2 Paradigma Teori Kepimpinan Tingkah Laku.

Pada tahun 1950-an, banyak kajian kepimpinan telah merubah paradigmanya, daripada paradigma sifat kepada paradigma yang difokuskan pada apa yang sebenarnya dilakukan oleh seorang pemimpin dalam pekerjaannya. Dalam kajian lanjutan untuk menemukan satu gaya kepimpinan yang terbaik, para pengkaji mencuba untuk mengenal pasti perbezaan-perbezaan dalam tingkah laku para pemimpin yang berkesan dan tingkah laku para pemimpin yang tidak berkesan (Achua & Lussier, 2010). Sub-kategori yang lain daripada tingkah laku kepimpinan berfokus kepada pengurusan kerja yang bersifat alamiah (Kurke & Aldrich, 1983). Kemudian teori-teori kepimpinan tingkah laku mencuba untuk menjelaskan gaya khusus oleh pemimpin yang berkesan atau memberi definisi sifat dasar daripada pekerjaan mereka. Kajian tingkah laku berfokus kepada penemuan cara untuk mengklasifikasi tingkah laku bagi memudahkan pemahaman tentang kepimpinan (Achua & Lussier, 2010).

Bass (1990a), dan Yukl (2006) menyatakan bahawa ada dua bentuk tingkah laku kepimpinan sebagai hasil kajian yang dilakukan oleh Ohio State Leadership Studies iaitu timbang rasa dan pendayautamaan struktur. Yukl (2006) menyatakan bahawa timbang rasa merupakan bentuk tingkah laku kepimpinan dalam kaitannya dengan orang lain dan hubungan antara perorangan. Bass (1990a) menyatakan pula bahawa timbang rasa merupakan tingkah laku kepimpinan yang menggambarkan tentang perhatian pemimpin bagi kesejahteraan pengikut, daripada sesebuah pasukan atau organisasi. Selanjutnya Bass (1990a) menyatakan bahawa timbang rasa pemimpin boleh diperjelaskan dalam bentuk penghargaan di atas hasil kerja yang baik, menekankan pentingnya kepuasan kerja, memelihara dan memperkuat penghargaan diri dengan memperlakukan sama bagi setiap subordinat, melakukan usaha yang

bersifat khusus untuk membantu meringankan beban perasaan subordinat, memberi saranan dalam pelaksanaan tugas bagi subordinat dan memberi izin kepada subordinat apabila berada dalam keadaan yang penting sebelum mereka meminta izin. Perhatian sebagai tingkah laku bagi pemimpin berorientasi kepada hubungan, persahabatan, saling percaya dan hubungang antara peribadi yang ramah. Selanjutnya pendayautamaan struktur daripada tingkah laku mencakupi tentang perhatian pemimpin kepada pemenuhan tugas (Yukl, 2006), di mana seseorang pemimpin berinisiatif atau memulakan kegiatan dalam sesebuah pasukan, organisasi dan menetapkan cara-cara untuk melakukan suatu pekerjaan (Bass, 1990a).

Bass (1990b) menyatakan bahawa pendayautamaan struktur sebagai tingkah laku kepimpinan yang mencakupi ketegasan dalam mengekalkan standard dan tempoh waktu pelaksanaan pekerjaan, dan memutuskan secara terperinci apa yang akan dilakukan dan bagaimana melakukannya. Kemudian memperjelas jalur komunikasi dan pola pelaksanaan tugas dalam organisasi. Pendayautamaan struktur adalah lebih berorientasikan tugas.

Selain Ohio State University yang melakukan kajian tentang tingkah laku kepimpinan, Michigan Leadership Studies juga telah melakukan kajian tentang tingkah laku kepimpinan dalam hubungannya dengan proses, dan ukuran prestasi pasukan. Daripada kajian ini didapati tiga tingkah laku kepimpinan yang dapat membezakan antara kepengurusan berkesan dan kepengurusan yang tidak berkesan iaitu tingkah laku berorientasikan tugas (task-oriented behavior), tingkah laku berorientasikan perhubungan (relations-oriented behavior), dan kepimpinan penyertaan (participative leadership). Tingkah laku berorientasikan tugas diperjelaskan dalam bentuk kegiatan perencanaan dan menetapkan jadual

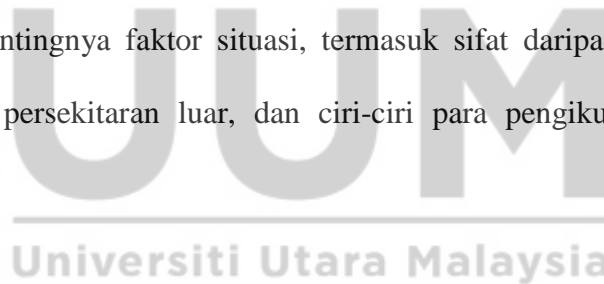
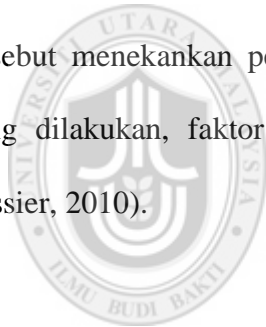
pelaksanaan pekerjaan, mengkoordinasikan kegiatan subordinat, menyiapkan keperluan-keperluan, peralatan dan bantuan yang bersifat teknikal. Dengan demikian pengurus yang berkesan bukanlah pengurus yang menghabiskan waktunya untuk mengerjakan pekerjaan sebagaimana pekerjaan yang dilakukan oleh subordinat. Tingkah laku yang berorientasikan tugas yang dikenal pasti dalam kajian Michigan ini, adalah sama dengan tingkah laku kepimpinan yang ditemui oleh kajian kepimpinan Ohio State yang disebut sebagai pendayautamaan struktur (Yukl, 2006). Kemudian tingkah laku berorientasikan perhubungan adalah tingkah laku yang berorientasi pada hubungan manusia. Tingkah laku yang berorientasikan hubungan manusia ini menganggap bahawa pengurus yang berkesan adalah pemimpin yang lebih memberi sokongan dan suka menolong subordinat. Tingkah laku menyokong dalam kepimpinan yang berkesan meliputi kepercayaan, tingkah laku yang ramah dan penuh perhatian, mencuba untuk memahami masalah yang dihadapi oleh subordinat, membantu untuk mengembangkan kerjaya subordinat, menyampaikan maklumat kepada subordinat, memberi penghargaan kepada subordinat di atas idea-idea mereka, memberikan autonomi dalam bekerja kepada subordinat, memberi pengakuan bagi sumbangan dan prestasi subordinat (Yukl, 2006).

Tingkah laku ini sama dengan istilah timbang rasa yang digunakan dalam kajian kepimpinan yang dilaksanakan oleh Ohio State University. Adapun kepimpinan penyertaan sebagai tingkah laku kepimpinan menganggap bahawa pengurus yang berkesan lebih banyak menggunakan penyeliaan berpasukan daripada penyeliaan secara terpisah bagi setiap subordinat. Pertemuan berpasukan memudahkan keterlibatan subordinat dalam pengambilan keputusan, meningkatkan komunikasi, menggalakkan kerja sama, memudahkan penyelesaian konflik. Bagaimanapun

penggunaan penyertaan tidak bermaksud pelepasan daripada tanggungjawab, dan pengurus masih bertanggungjawab untuk semua keputusan mereka (Yukl, 2006).

2.3.3 Paradigma Teori Kepimpinan Kontingensi

Teori kepimpinan sifat dan teori tingkah laku kepimpinan telah mencuba untuk menemukan satu gaya kepimpinan yang terbaik untuk semua situasi; kemudian teori itu disebut teori universal. Pada tahun 1960, teori ini mengandaikan bahawa tidak ada gaya kepimpinan yang paling baik yang sesuai untuk semua situasi. (Samuelson, 2006). Kemudian paradigma teori kepimpinan beralih kepada teori kontinjensi. Teori kepimpinan kontinjensi mencuba untuk menjelaskan gaya kepimpinan yang sesuai berdasarkan kepada ciri-ciri, para pengikut dan situasi. Paradigma teori kontinjensi tersebut menekankan pentingnya faktor situasi, termasuk sifat daripada pekerjaan yang dilakukan, faktor persekitaran luar, dan ciri-ciri para pengikut (Achua & Lussier, 2010).



2.3.4 Paradigma Teori Kepimpinan Integratif

Pada pertengahan samapai akhir tahun 70-an, paradigma teori kepimpinan kontinjensi mulai beralih kepada paradigma teori kepimpinan integratif. House dan Aditya (1997) menyatakan bahawa paradigma teori integratif ini merupakan penyatuan daripada Teori Kepimpinan Karismatik 1976 yang didapati oleh House (1976), Teori Kepimpinan Transformasional yang dinyatakan oleh Burns (1978) yang kemudian dikembangkan oleh Bass (1985), Teori Atribusional bagi kepimpinan karismatik (Conger & Kanungo, 1987), Teori Visionari oleh Kouzes dan Posner (1987) dan Bennis dan Nanus (1985), dan nilai-nilai dasar teori kepimpinan yang merupakan pengembangan daripada Teori Kepimpinan Karismatik 1976 yang

dinyatakan oleh House (1976). Penyatuan teori-teori tersebut juga dikenal dengan istilah Neocharismatic Theory (House & Aditya, 1997). Teori kepemimpinan integratif mencuba untuk menggabungkan sifat, tingkah laku, dan teori kontinjensi untuk menjelaskan kejayaan, pengaruh hubungan pemimpin dengan pengikutnya. Para pengkaji mencuba untuk menjelaskan mengapa para pengikut rela bekerja keras dan melakukan pengorbanan secara peribadi untuk mencapai tujuan kumpulan atau tujuan organisasi, atau bagaimana para pemimpin yang berkesan mempengaruhi tingkah laku atau para pengikut mereka. Teori integratif mengenal pasti tingkah laku dan sifat yang memudahkan keberkesanan pemimpin tersebut dan menyelidiki mengapa tingkah laku yang sama oleh seorang pemimpin boleh mempunyai pengaruh yang berbeza terhadap para pengikut, tergantung pada situasi (Achua & Lussier, 2010).

House dan Aditya (1997) menyatakan bahawa teori kepemimpinan ini mempunyai beberapa ciri-ciri iaitu mencuba untuk menjelaskan bagaimana para pemimpin boleh memimpin organisasi untuk mencapai matlamat organisasi, mencuba untuk menjelaskan bagaimana seseorang pemimpin boleh mencapai peringkat yang luar biasa dalam memberikan motivasi kepada pengikut, pentadbiran, penghargaan, kepercayaan, komitmen, pengabdian, kesetiaan, dan prestasi. Kemudian teori ini juga menekankan secara simbolik dan secara emosional tingkah laku pemimpin yang menarik seperti wawasan, pelimpahan kekuasaan, model peranan, gambaran bangunan, luar biasa, pengambilan risiko, tingkah laku yang menyokong, dan tingkah laku yang berorientasi kepada penyesuaian diri, kepandaian yang beraneka ragam, kepekaan kepada persekitaran, dan dorongan intelektual. Pengaruh pemimpin kepada teori integratif ini meliputi penghargaan yang tinggi kepada pengikut, alasan dan emosi yang jelas, dan pengenalan visi pemimpin, nilai-nilai, dan

kebersamaan, demikian juga dengan kepuasan dan prestasi pengikut (House & Aditya, 1997).

Daripada pelbagai kajian tentang teori neocharismatik, secara jelas memperlihatkan bahawa gaya kepimpinan ini menghasilkan motivasi dan komitmen para pengikut yang tinggi dan menghasilkan prestasi organisasi yang secara umumnya adalah baik khususnya dalam situasi krisis atau situasi yang tidak menentu (House et al., 1991; House & Aditya, 1997).

2.4 Gaya Kepimpinan

Setelah membincangkan mengenai paradigma teori kepimpinan di atas, seterusnya dalam kajian ini membincangkan mengenai beberapa gaya kepimpinan, tingkah laku kepimpinan dan kepimpinan dalam perspektif Islam mengikut tajuk-tajuk kecil berikut.

2.4.1 Gaya Kepimpinan Karismatik

2.4.1.1 Pengertian Kepimpinan Karismatik

Conger dan Kanungo (1994) menyatakan bahawa istilah karisma berasal daripada kata Yunani kuno yang berarti '*gift*' (kurniaan). Kemudian kata ini dipakai oleh orang Kristen di gereja untuk menggambarkan *gift* (kurniaan) karisma daripada Tuhan yang memungkinkan untuk diterima untuk melakukan prestasi yang luar biasa seperti ramalan dan penyembuhan. Selanjutnya penggunaan kata karisma tersebut oleh Weber (1964) digunakan dalam konteks kepimpinan. Kemudian Weber telah membangkitkan minat dengan kekuatan autoriti yang dimiliki dalam ilmu sosial,

pengembangan tipologi daripada tiga gaya ideal iaitu karismatik, tradisional dan gaya yang sesuai dengan hukum-hukum rasional.

Karisma adalah istilah yang biasa digunakan dalam literatur ilmu sosiologi dan politik untuk menggambarkan pemimpin-pemimpin yang mempunyai kekuatan dan kemampuan peribadi yang berpengaruh sangat besar kepada para pengikutnya (House, 1976). Selanjutnya House (1976) menyatakan istilah kepemimpinan karismatik secara umum didefinisikan dan digambarkan sebagai pengaruh pemimpin kepada para pengikut atau hubungan antara pemimpin dengan pengikut.

Conger dan Kanungo (1998) menyatakan bahawa para pemimpin karismatik menggunakan kekuatan emosi untuk menimbulkan perasaan yang sama bagi para pengikutnya. Kepimpinan karismatik nampak mirip dengan kepimpinan transformasional, kerana pemimpin ini memberi ilham yang banyak dan semangat kepada pasukan dan mereka sangat bersemangat dalam mendorong perkembangan yang lain. Namun demikian para pemimpin karismatik cenderung lebih percaya kepada diri mereka sendiri daripada pasukan mereka, dan hal ini menimbulkan suatu risiko kepada sebuah projek atau bahkan seluruh organisasi mungkin runtuh jika pemimpin tersebut meninggalkannya. Dari kaca mata para pengikut, kejayaan organisasi secara langsung adalah akibat daripada keberadaan pemimpin karismatik tersebut. Dengan demikian kepimpinan karismatik membawa tanggung jawab yang besar, dan memerlukan komitmen jangka panjang daripada pemimpin tersebut.

Conger dan Kanungo (1987) mengemukakan bahawa teori kepimpinan karismatik berdasarkan kepada andaian bahawa karisma adalah sebuah fenomena sifat. Kualiti

karisma bagi kepemimpinan karismatik ditentukan oleh tingkah laku pemimpin, kepakarannya dan situasi (Conger, 1989; Congger & Kanungo, 1998).

Kepemimpinan karismatik adalah berpunca daripada sifat yang luar biasa seseorang pemimpin yang mampu memberi inspirasi dan membangun secara langsung komitmen para pengikutnya untuk berbagi visi dan nilai kepada para pengikutnya (Conger & Kanungo, 1998).

2.4.1.2 Ciri-ciri kepemimpinan karismatik

Selanjutnya Bass (1990a) menyatakan bahawa pemimpin karismatik membujuk pengikut agar mempunyai kesetiaan dan komitmen yang tinggi kepada organisasi, dan berusaha agar pengikut menyemai nilai-nilai pemimpin, tujuan, dan tingkah lakunya. Para pengikut mempunyai kepercayaan yang tinggi terhadap pemimpinnya, serta mempunyai kepercayaan dan keyakinan yang luar biasa kepada pemimpinnya.

Seterusnya pengaruh kepemimpinan karismatik menyebabkan para pengikutnya berusaha untuk meniru tingkah laku, nilai-nilai, konsep diri dan pengertian pimpinan tersebut (Jung & Sosik, 2006). Achua dan Lussier (2010) menyatakan bahawa pengikut pemimpin karismatik dengan rela sanggup menderita semata-mata kerana pemimpin dalam berjuang untuk merubah status quo. Hal seperti ini pernah dialami oleh Gandhi dan Martin Luther King beserta para pengikut mereka yang berjuang tentang persamaan hak dan kebebasan setiap manusia.

Pengaruh kepemimpinan karismatik ini meliputi kesetiaan dan ketaatan kepada pemimpin akibat keupayaan pemimpin menginspirasi para pengikut untuk menerima dan melaksanakan kehendak pemimpin itu tanpa ragu-ragu. Pemimpin karismatik

diterima oleh pengikut kerana pengikut mengakui bahawa pemimpin karismatik memiliki kebolehan yang sangat luar biasa (House, 1976).

Selanjutnya House (1976) menyatakan bahawa pengaruh kepemimpinan karismatik adalah meliputi: (1) Pengikut yakin bahawa kepercayaan pemimpin adalah suatu kebenaran, (2) Persamaan keyakinan antara pengikut dan pemimpin, (3) Penerimaan kepada pemimpin tanpa usul periksa, (4) Kepatuhan secara sukarela kepada pemimpin, (5) Sayang kepada pemimpin, (6) Identifikasi dengan pemimpin, (7) Pengikut melakukan sesuatu secara emosi, (8) Meningkatkan keyakinan pengikut bahawa mereka dapat mencapai tujuan atau menyumbang untuk mencapai matlamat.

House (1976) menyatakan, tiga ciri keperibadian kepemimpinan karismatik sebagai sifat iaitu: kepercayaan diri yang sangat tinggi, kekuasaan, dan pendirian yang kuat kepada kebenaran moral daripada keyakinannya. Bromley dan Kirschner (2007) menjelaskan bahawa para ahli teori atribut telah menggunakan tingkah laku sebagai sifat peribadi yang membezakan antara kepemimpinan karismatik dengan yang bukan karismatik. Achua dan Lussier (2010) menyatakan bahawa beberapa kajian telah mengenal pasti kualiti yang membezakan antara pemimpin karismatik dengan pemimpin yang bukan karismatik dan telah menggambarkan tingkah laku dan sifat peribadi yang telah membantu para pemimpin karismatik mencapai hasil yang luar biasa. Sifat-sifat ini berdasarkan tingkah laku pemimpin yang merupakan profil keperibadian yang dimiliki oleh pemimpin karismatik.

Kajian tentang kepemimpinan karismatik dalam sektor awam difokuskan kepada empat aspek iaitu: (1) Kekuasaan dan penentuannya, (2) Visi, (3) Cabaran dan dorongan, (4) Pengambilan risiko (Jung & Sosik, 2006). Dalam kajian yang lain Choi (2006)

telah menghadkan sifat kepimpinan karismatik kepada tiga komponen inti iaitu wawasan dan impian, empati, dan pembahagian kekuasaan.

Penggunaan bahasa yang bersemangat yang memberi motivasi semasa membincangkan prestasi mengenai sebuah visi adalah merupakan puncak kepada proses pengaruh, yang kemudian diperkukuh melalui kegiatan simbolik seperti pengorbanan dan mengambil risiko demi mencapai visi (Yukl, 2006).

Pemimpin karismatik dilihat sebagai seseorang yang mempunyai visi yang kuat atau kesedaran akan matlamat; kemampuan untuk mengkomunikasikan visi tersebut; kemampuan untuk memotivasi orang lain untuk ikut serta konsisten dan berfokus; kepercayaan yang tinggi; dan memahami apa yang harus dilakukan untuk mencapai misi (Achua & Lussier, 2010).

Achua dan Lussier (2010) menyatakan bahawa atribut lain kepimpinan karismatik yang dikenal pasti daripada literatur-literatur di bidang politik dan sosial meliputi: tindakan kepahlawanan, kebolehan untuk membangkitkan semangat dan membangun kepercayaan, menyokong ide-ide ke arah perubahan, kebolehan berpidato, dan mempunyai aura kepimpinan yang sangat kuat. Kombinasi daripada sifat-sifat tersebut disertai dengan hubungan yang dinamik antara pemimpin dengan para pengikutnya memberikan gambaran yang komprehensif tentang kepimpinan karismatik ini. Sifat daripada kepimpinan karismatik kepada beberapa pemimpin mengandungi empat sifat tingkah laku yang membezakan antara kepimpinan karismatik dengan bukan karismatik. Keempat sifat tersebut adalah:

- 1) Ketidakpuasan kepada status quo. Salah satu perbezaan antara kepimpinan karismatik dengan bukan karismatik ialah pemimpin karismatik sangat menentang

status quo dan berusaha untuk mengubahkannya sementara pemimpin bukan karismatik sangat setuju dengan status quo dan berusaha mempertahankannya.

- 2) Menekankan kepada sifat asas sesuatu visi. Kepimpinan karismatik mempunyai keupayaan untuk menyampaikan suatu ideologi dan inspirasi, dengan menjelaskan kesan visi yang positif dan kesan negatif jika kekal dalam situasi ini. Situasi masa kini sering diperkenalkan sebagai sesuatu yang tidak dapat diterima, sedangkan visi yang diperkenalkan sebagai alternatif untuk membebaskan diri daripada bahaya (Choi, 2006).
- 3) Menggunakan strategik yang bukan konvensional untuk mencapai perubahan yang diinginkan. Pemimpin karismatik mengamalkan cara yang berbeza daripada kebiasaan untuk mencapai visinya. Tingkah laku pemimpin yang luar biasa diterima sebagai ide yang asli atau baru. Tingkah laku yang luar biasa mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan pengikut – berasaskan keseluruhan pengalaman dan persepsi daripada kepimpinan yang berkesan (Jausi & Dionne, 2004).
- 4) Penilaian yang realistik daripada sumber keperluan dan keterbatasan yang lain untuk mencapai perubahan yang diinginkan.

Para pemimpin karismatik mempunyai strategik yang sangat praktikal. Mereka tahu melakukan suatu penilaian yang realistik ke atas sumber-sumber yang berkaitan dengan persekitaran dan memahami keterbatasan kemampuan mereka untuk melakukan perubahan yang besar di dalam organisasi mereka. Mereka sensitif kepada keupayaan dan keperluan emosional para pengikut mereka, mereka memahami pula sumber-sumber dan keterbatasan fizikal dan lingkungan sosial yang

mereka jalankan. Mereka juga menyedaripada akan keperluan untuk meluruskan strategik organisasi dengan kebolehan yang ada untuk meyakinkan kejayaan transformasional. Keperluan seperti ini hampir tidak wujud bagi pemimpin bukan karismatik, di mana mereka berusaha fokus kepada mengekalkan status quo (Achua & Lussier, 2010) .

Yukl (2006) menjelaskan bahawa tingkah laku pengikut pemimpin karismatik bergantung kepada beberapa gaya tingkah laku pemimpin tersebut. Tingkah laku tersebut tidak dimaksudkan sebagai sesuatu yang mesti ada pada setiap pemimpin karismatik, tetapi tingkah laku tersebut relatif penting sebagai sifat pemimpin karismatik yang bergantung kepada beberapa situasi kepimpinan tersebut. Seterusnya Yukl (2006) menyatakan bahawa karisma merupakan sifat bagi pemimpin yang menganjurkan sebuah visi yang sangat berbeza dengan status quo, tetapi masih dalam lingkup yang dapat diterima oleh para pengikut. Oleh kerana itu para pengikut tidak akan menerima suatu visi yang terlalu radikal, dan mereka mungkin memandang seorang pemimpin yang radikal sebagai suatu kegilaan. Pemimpin yang bukan karismatik secara khusus mendukung status quo tersebut.

Karisma lebih merupakan sifat kepada pemimpin yang melaksanakan kegiatan dengan cara yang luar biasa untuk mencapai visi pemimpin tersebut. Kaedah pemimpin tersebut untuk mencapai tujuan yang ideal berbeza daripada cara-cara konvensional dalam melakukan sesuatu agar berkesan hingga para pengikut menganggap bahawa pemimpin tersebut adalah luar biasa. Penggunaan strategik yang inovatif adalah merupakan sifat yang tinggi daripada seorang pemimpin karismatik (Yukl, 2006).

Selain itu, pemimpin dipandang sebagai karismatik jika mereka rela berkorban, berani mengambil risiko, menyediakan peruntukan yang tinggi untuk mencapai visi yang mereka ingin capai. Kepercayaan kelihatan sebagai komponen yang penting daripada karisma, dan para pengikut lebih percaya kepada pemimpin yang kelihatannya tiada kepentingan peribadi, tetapi sangat perhatian pada pengikutnya. Pemimpin yang lebih berkesan adalah pemimpin yang sungguh-sungguh mengambil risiko yang besar melampaui kepentingan status, wang, kedudukan kepimpinan, ataupun kedudukan keanggotaan dalam organisasi (Yukl, 2006). Seterusnya Yukl (2006) mengemukakan bahawa pemimpin yang memperlihatkan keyakinan dan percaya akan cadangan-cadangannya dianggap sebagai pemimpin karismatik berbanding dengan pemimpin yang ragu-ragu dan tidak pasti.

Pengaruh seorang pemimpin terhadap pengikutnya tidaklah terjadi begitu saja, akan tetapi melalui suatu proses. Yukl (2006) menjelaskan bahawa proses pengaruh yang utama adalah kenal pasti peribadi, di mana pengaruh itu berasal daripada keinginan pengikut untuk menyenangkan dan meniru pemimpin tersebut. Para pemimpin karismatik kelihatan sangat luar biasa, kerana pengertian strategik mereka yang mendalam, keyakinan yang kuat, percaya kepada diri, tingkah laku yang tidak biasa, tenaga yang dinamik, para subordinat mengidolakan pemimpin tersebut dan mereka ingin menjadi seperti para pemimpin itu. Persetujuan pemimpin menjadi sebuah ukuran daripada harga diri yang dimiliki subordinat. Persetujuan ini diekspresikan dengan pujian, penerimaan tingkah laku dan prestasi subordinat yang membangun kepercayaan diri dan kesedaran yang mendalam di atas kewajiban untuk berbuat sesuatu pada masa yang akan datang sesuai dengan harapan pemimpin tersebut.

Seorang pemimpin karismatik adalah seseorang yang mempengaruhi para pengikutnya secara dinamik, dengan daya tarikan peribadi kerana kemahiran berbicara yang mampu membangkitkan semangat (McCrimmon, 2007). Dalam kepimpinan karismatik ikatan emosional dan daya tarikan peribadi tidak pernah hilang. Di lapangan di mana nilai-nilai berpengaruh lebih kuat daripada fakta, seperti agama dan politik, maka pemimpin karismatik masih boleh mempengaruhi pengikut yang besar (McCrimmon, 2007).

House (1976) menyatakan bahawa pemimpin karismatik mempunyai keperibadian yang dominan, memiliki moral dan nilai-nilai yang kuat, percaya pada diri dan keinginan untuk mempengaruhi yang lain. Pemimpin karismatik menggunakan kekuatan peribadinya untuk mempengaruhi sifat dan tingkah laku para pengikut mereka.

2.4.1.3 Andaian-Andaian Teori Karismatik

Bass (1990a) menyatakan bahawa antara tiga gaya kepimpinan iaitu gaya karismatik, struktur, dan gaya timbang rasa (*considerate*) terhadap para subordinat mereka, hanya gaya kepimpinan karismatik yang dapat menghasilkan produktiviti yang tinggi. Pemimpin yang mengamalkan gaya struktural juga baik, tetapi hanya berkesan jika kumpulan pekerja itu didorong kepada peningkatan produktivi. Kepimpinan yang bersifat struktural kurang produktif berbanding dengan kepimpinan timbang rasa. Kemudian Bass (1990a) menyatakan bahawa berbeza dengan orang-orang yang telah bekerja di bawah kepimpinan dengan gaya struktural ataupun timbang rasa, para pekerja yang bekerja di bawah kepimpinan karismatik mempunyai prestasi pelaksanaan tugas yang lebih tinggi, mereka belajar daripada tindakan, mempunyai kepuasan yang lebih besar terhadap tugas, berasa kurang

terbeban dan berasa lebih puas dengan kepimpinan tersebut. Demikian juga kualiti prestasi pelaksanaan tugas individu di bawah kepimpinan karismatik lebih baik berbanding dengan kualiti prestasi individu di bawah kepimpinan timbang rasa.

Bass (1990b) menyatakan bahawa kepimpinan karismatik memberi inspirasi dan membangkitkan motivasi para subordinatnya dengan idea bahwa mereka boleh mencapai perkara-perkara yang besar dengan kerja lebih.

Kepimpinan karismatik dikenal sebagai seseorang yang mempunyai peribadi kuat yang dianggap luar biasa dan menarik bagi orang lain (Weber, 1964; Turner, 1993). Oleh kerana itu kepimpinan karismatik dikatakan boleh meningkatkan perpaduan dan membantu perkembangan kumpulan dengan prestasi tugas yang tinggi (House, 1976; Conger & Kanungo, 1988). Perkara ini terjadi kerana pemimpin yang berkarismatik mempunyai pengaruh dengan berbagai cara untuk mencapai apa yang mereka inginkan bagi pengikutnya (House, 1976). Pemimpin karismatik menjadi contoh kepada para subordinatnya kerana pengaruh karisma pemimpin tersebut. Perasaan, pengertian dan tingkah laku yang dicontohkan oleh pemimpin karismatik kerap menunjukkan kesesuaian subordinat dengan kehidupan organisasi, kepuasan kerja dan motivasi kerja. Dengan menghargai dan memberi motivasi kepada subordinat, pemimpin boleh mengenakan pengaruh kepada subordinat untuk mempertingkatkan hasil usaha mereka sesuai dengan yang dijangkakan (House, 1976).

Watak pemimpin tersebut juga berpengaruh pada para pengikutnya. Watak pemimpin karismatik adalah berasaskan nilai inti seperti integriti, kepercayaan, kehormatan dan nilai-nilai kebenaran, hal tersebut berpengaruh kepada visi, etika dan tingkah laku pemimpin. Mengikut para pakar bahawa, pengaruh watak pemimpin

kepada pengikutnya lebih bersifat kritikal daripada karisma itu sendiri (Higginbottom, 2008). Lebih daripada itu Achua dan Lussier (2010) menegaskan bahawa watak lebih daripada karisma, watak terlihat sebagai dasar bagi keunggulan kepimpinan. Achua dan Lussier (2010) menyatakan bahawa, pengaruh kepimpinan karismatik kepada pihak-pihak di luar organisasi adalah lebih menarik kerana daya tarikan wataknya itu.

Potensi yang lebih menguntungkan daripada pengikut kepada pemimpin karismatik adalah: 1) Kesatuan perasaan daripada pengikut dan pemimpinnya. 2) Harapan daripada pemimpin dan pengikut agar prestasi pengikut akan memberi hasil yang menyenangkan. 3) Respon emosional daripada pengikut dan pemimpin untuk bekerja. 4) Sikap daripada pengikut dan pemimpin mengarah kepada pencapaian hasil kerja dan kepada matlamat organisasi (House, 1976).

House dan Baetz (1979) menyatakan beberapa pengaruh kepimpinan karismatik sebagai berikut: 1) Para pengikut percaya terhadap “kebenaran” visi pemimpin mereka. 2) Kesamaan kepercayaan daripada para pengikut dan nilai-nilai yang dimiliki oleh pemimpinnya. 3) Mempertinggi kesedaran dan kepercayaan diri untuk menambah pencapaian. 4) Penerimaan yang lebih tinggi terhadap tujuan-tujuan yang mencabar. 5) Mengenal pasti dan berusaha untuk menyamai watak pemimpin karismatik. 6) Penerimaan tanpa syarat daripada pemimpin karismatik. 7) Kasih sayang yang kuat kepada pemimpin karismatik. 8) Keterlibatan emosional daripada pengikut. 9) Kesetiaan dan ketaatan kepada pemimpin karismatik.

Selanjutnya Yukl (2006) menyatakan bahawa para pemimpin karismatik mempengaruhi orang secara kolektif untuk menyelesaikan sesuatu yang besar yang

pada awalnya terlihat tidak mungkin dapat dilakukan. Risiko yang melekat dalam penggunaan idea yang strategik menjadikannya penting kepada pemimpin untuk mempunyai kemahiran dan kepakaran untuk membuat penilaian yang realistik daripada persekitaran yang terhad serta peluang untuk pelaksanaan strategik. Pada waktu yang kritikal, dengan strategik yang sama boleh diganti pada suatu waktu tetapi gagal sepenuhnya jika pelaksanaannya lebih cepat atau terlambat. Pemimpin harus sensitif terhadap keperluan-keperluan dan nilai-nilai daripada para pengikutnya, demikian pula kepada persekitaran agar supaya boleh mengenal pasti visi yang inovatif, relevan, tepat waktu dan menarik.

Ilies, Judge, dan Wagner (2006) menyatakan bahawa tidak hanya emosi-emosi positif daripada pengalaman para pemimpin karismatik dan juga lebih sering daripada para pemimpin yang bukan karismatik, tetapi mereka juga mampu memindahkan emosi-emosi tersebut secara lebih berkesan kepada para pengikutnya.

Kepimpinan karismatik mempunyai hubungan yang positif dengan pengikutnya melalui pemberian autoriti dan komitmen organisasi (Conger *et.al.*, 2000; Rowden, 2000). Selanjutnya pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh kepimpinan karismatik akan membantu meningkatkan inovasi dan komitmen organisasi (Houghton & Yoho, 2005; Zhang & Bartol, 2010). Para pengkaji meyakini bahawa organisasi memerlukan gaya kepimpinan yang baru ketika berlaku pergolakan atau krisis dan secara umum kepimpinan karismatik merupakan kepimpinan yang sesuai untuk melakukan perubahan dan inovasi dalam keadaan krisis (Conger & Kanugo, 1994).

Shamir *et al.* (1993) menyatakan bahawa kepimpinan karismatik mempunyai pengaruh yang kuat ke atas para pengikut terutama dalam menyampaikan misi

organisasi. Dalam erti kata lain bahawa pengaruh kepimpinan karismatik berjaya melakukan perubahan tingkah laku pengikut melalui penonjolan nilai-nilai dan identiti mereka. Kepimpinan karismatik mempunyai hubungan yang positif dengan pemahaman konsep, nilai peribadi dan identiti sosial (Chung, Chen, Lee, Chen & Lin, 2011).

2.4.1.4 Kajian-Kajian Awal Tentang Teori Kepimpinan Karismatik.

Beberapa kajian tentang kepimpinan karismatik yang telah dilakukan oleh para sarjana. House (1976) mendapati kepimpinan karismatik boleh meningkatkan perpaduan dan membantu perkembangan kumpulan dengan prestasi tugas yang tinggi. Bass (1990a) pula menyatakan bahawa subordinat boleh menghasilkan produktiviti dan prestasi pelaksanaan tugas yang tinggi di bawah kepimpinan karismatik.

Kajian yang dijalankan Ilies, Judge, dan Wagner (2006) mendapati bahawa pemimpin karismatik tidak hanya merangsang emosi positif daripada pengalaman, tetapi juga mampu memindahkan emosi tersebut secara berkesan kepada pengikutnya.

Dalam kajian yang dijalankan oleh Conger, Kanungo, dan Menon (2000) didapati bahawa kepimpinan karismatik mempunyai hubungan yang positif dengan pembagian autoriti kepada pengikutnya dan mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen organisasi. Hal ini selari dengan hasil kajian yang dijalankan oleh Houghton dan Yoho (2005); Zhang dan Bartol (2010) yang mendapati bahawa kepimpinan karismatik mampu meningkatkan inovasi dan komitmen organisasi pengikut-pengikutnya.

2.4.2 Gaya Kepimpinan Berkhidmat (Servant)

2.4.2.1 Definisi Kepimpinan Berkhidmat

Kepimpinan berkhidmat adalah sebuah pendekatan kepimpinan dan perkhidmatan di mana tugas utama pemimpin adalah memberi perkhidmatan dan tugas memimpin sebagai tugas kedua (Stramba, 2003). Kepimpinan berkhidmat mendorong kerjasama, kepercayaan, berpandangan jauh ke depan, mendengar, menggunakan autoriti dan memberikan autoriti kepada pengikut (Salameh, 2011). Kepimpinan berkhidmat adalah sebuah pemahaman dan pengamalan kepimpinan yang meletakkan fungsi kepimpinan melebihi daripada kepentingan diri sendiri sebagai pemimpin. Kepimpinan berkhidmat meningkatkan nilai-nilai, dan mengembangkan subordinat, membangun masyarakat, melaksanakan sesuatu yang benar, mempersiapkan kepimpinan yang baik, membahagikan kekuasaan dan status untuk kebaikan bersama bagi setiap individu, dan seluruh perkhidmatan yang diberikan oleh organisasi (Laub, 1999).

Greenleaf (1998) menyatakan bahawa kepimpinan berkhidmat adalah kepimpinan daripada seseorang yang memberi perkhidmatan yang terbaik. Kepimpinan ini bermula dengan timbul perasaan untuk memberi perkhidmatan yang terbaik kepada orang lain. Kemudian, kesedaran peribadi ini menjadikan seseorang bercita-cita untuk menjadi pemimpin. Para pemimpin berkhidmat memberi perkhidmatan secara berterusan untuk pengembangan individu atau pun organisasi. Pemimpin berkhidmat menekankan kepada kolaborasi, kepercayaan, empati dan etika.

Kepimpinan ini dirumuskan oleh Greenleaf (1991) sebagai satu gaya kepimpinan di era moden. Greenleaf (1991) menyatakan bahawa fungsi kepimpinan sepatutnya

berusaha untuk memenuhi keperluan orang lain. Oleh kerana itu fokus kepimpinan berkhidmat adalah mengutamakan kepentingan orang lain daripada kepentingan peribadi dan memahami peranannya sebagai pemimpin berkhidmat. Sehubungan itu keinginan peribadi tidak menjadi motivasi kepada kepimpinan berkhidmat. Tingkah laku kepimpinan berkhidmat mengikut Spears (1998) didefinisikan sebagai tindakan yang menghormati harga diri individu, martabat diri pengikut, dan meningkatkan keinginan untuk menjadi pemimpin yang berkhidmat kepada orang lain.

Kemudian Russel dan Stone (2002) menyatakan bahawa tujuan utama kepimpinan berkhidmat adalah berkhidmat dan memenuhi keperluan orang lain, kerana kepimpinan berkhidmat yakin bahawa matlamat organisasi hanya dapat dicapai dengan wujudnya hubungan jangka panjang dengan individu-individu di dalam organisasi.

Daripada definisi di atas dapat dirumuskan bahawa kepimpinan berkhidmat adalah kepimpinan yang memberi perkhidmatan sebaik mungkin kepada pengikut dengan penuh keikhlasan, dilakukan untuk mendorong kerjasama, kepercayaan, meningkatkan nilai-nilai, mengembangkan subordinat, membangun masyarakat, melaksanakan sesuatu di atas dasar kebenaran, mempersiapkan kepimpinan yang baik, dan dilakukan dengan menggunakan atau memberikan autoriti untuk kebaikan bersama bagi setiap individu, dan untuk mencapai matlamat organisasi.

2.4.2.2 Andaian-andaian Teori Kepimpinan Berkhidmat.

Greenleaf (1998) menyatakan bahawa pemimpin ini mampu memberikan perkhidmatan yang terbaik, selari dengan keinginan para pengikut serta boleh meningkatkan hasil kerja kumpulan, dan menjadikan prestasi kerja yang lebih baik.

Salameh (2011) menyatakan bahawa pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan berkhidmat dalam organisasi boleh memberi keuntungan kepada organisasi dan boleh pula meningkatkan kepuasan para subordinat.

Stone, Russell dan Patterson (2004) menyatakan bahawa kepimpinan berkhidmat memberi perhatian yang lebih kepada orang kerana fokus utama kepimpinan berkhidmat adalah kepada para pengikut. Oleh kerana itu kepimpinan berkhidmat boleh membawa kepada perubahan yang nyata kepada organisasi dengan mengubah sikap dan tingkah laku yang terlibat dalam melaksanakan fungsi organisasi.

2.4.2.3 Ciri-ciri Kepimpinan Berkhidmat

Inti kepada idea kepimpinan berkhidmat adalah memberi layanan dengan sederhana, autentik, dan beretika, hingga menjadikan subordinat percaya dan mahu mengikutinya. Kepimpinan berkhidmat mendapat legitimasi kekuasaan dan kebesaran secara alamiah (Greenleaf, 2004). Kepimpinan berkhidmat dikatakan sangat berpotensi untuk mengembangkan kepimpinan organisasi dalam berbagai keadaan (Russell & Stone, 2002).

Menurut Greenleaf (2004) terdapat sepuluh ciri-ciri kepimpinan berkhidmat iaitu: mendengar, empati, menyembuhkan, kesedaran, pemujukan, konsep, melihat kepada masa hadapan, pengurusan, komitmen untuk memajukan orang, dan membina komuniti.

Mendengar adalah merupakan keterampilan yang sangat penting untuk pemimpin berkhidmat. Mereka perlu diperkukuh oleh suatu komunikasi yang mendalam untuk mendengar apa yang diluahkan oleh pihak lain. Pemimpin berkhidmat mencuba

untuk mengenal pasti kerelaan daripada sesebuah kumpulan dan membantu menjelaskan kerelaan tersebut. Pemimpin berkhidmat berusaha untuk mendengar, dan menerima gagasan-gagasan baru daripada subordinat. Mendengar adalah meliputi perhubungan dengan seseorang yang mempunyai suara, dan mencuba memahami apa yang dinyatakan seseorang melalui fizikal, kata hati dan fikiran. Mendengar, berangkai dengan pemikiran yang teratur, yang kesemuanya itu sangat penting bagi perkembangan pemimpin berkhidmat (Russell & Stone, 2002)

Empati: Pemimpin berkhidmat sentiasa berusaha untuk memahami dan berempati dengan orang lain. Sebahagian besar pemimpin berkhidmat yang berjaya adalah mereka yang mempunyai kemahiran berempati dan menjadi pendengar yang berempati (Greenleaf, 2004).

Penyembuhan dalam kaitannya dengan kepimpinan berkhidmat adalah suatu kekuatan yang sangat kuat untuk perubahan dan persepaduan. Salah satu kekuatan besar yang dipunyai oleh kepimpinan ini adalah potensi untuk penyembuhan diri seseorang dan hubungan antara seseorang dengan orang lain. Pemimpin berkhidmat mengakui bahawa mereka mempunyai kesempatan untuk menolong semua orang yang datang kepadanya (Greenleaf, 2004).

Kesedaran daripada berbagai masalah sama ada masalah peribadi atau pun masalah umum boleh memperkukuh pemimpin berkhidmat. Kesedaran juga membantu seseorang memahami suatu masalah, yang meliputi etika dan nilai-nilai. Kesedaran menjadikan dirinya mampu memberi pandangan dalam banyak situasi, daripada situasi yang lebih terintegrasi kepada situasi yang lebih holistik (Stephens, Intino & Victor, 1995).

Ciri lain pemimpin berkhidmat adalah kepercayaan dan bujukan. Ia tidak tergantung kepada autoriti dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin berkhidmat mencuba untuk meyakinkan orang lain daripada memaksa untuk melakukan sesuatu. Ini merupakan salah satu elemen yang paling berbeza dengan model autoriti tradisional. Oleh kerana itu pemimpin berkhidmat sangat berkesan dalam membangun kata sepakat di dalam suatu kumpulan, kerana ia menekankan kepada bujukan dan bukan pemaksaan. Para pemimpin berkhidmat berusaha memelihara keupayaan mereka dalam suasana “bermimpi dengan mimpi yang besar”. Iaitu keupayaan untuk melihat suatu masalah atau organisasi daripada perspektif konsep yang bererti, iaitu salah satu cara berfikir yang realistik dalam kehidupan sehari-hari. Para pemimpin berkhidmat dipanggil untuk mencari kenyamanan yang seimbang antara konsep pemikiran dan pendekatan yang berfokus kepada kehidupan sehari-harian (Greenleaf, 2004).

Berpandangan jauh merentasi masa hadapan adalah suatu ciri yang sangat berkaitan dengan membina konsep. Kemampuan untuk meramalkan kemungkinan hasil daripada suatu situasi yang sulit untuk didefinisikan, tetapi mudah untuk dikenal pasti. Berupaya memandang jauh ke hadapan adalah suatu ciri-ciri pemimpin berkhidmat yang diperolehi daripada pelajaran pada masa lalu, realiti pada masa kini dan kesan-kesannya yang mungkin daripada keputusan untuk masa yang akan datang. Hal ini juga secara mendalam berakar di dalam intuisi fikiran (Russell & Stone, 2002).

Pengurusan yang memegang atau mengendalikan sesuatu, dengan kepercayaan orang lain. Greenleaf (2004) menjelaskan bahawa semua institusi dengan ketua organisasi, pegawai, staf, dan pengawas semuanya memainkan peranan yang

signifikan dalam mengendalikan institusi mereka dengan kepercayaan yang sangat besar diberikan oleh masyarakat. Kepimpinan berkhidmat seperti halnya dengan pengurusan menganggap bahawa yang pertama dan yang terpenting adalah suatu komitmen untuk berkhidmat kepada keperluan-keperluan yang lain. Hal itu juga menekankan kepada keterbukaan dan kepercayaan daripada pengawasan (Whetstone, 2002).

Komitmen untuk pengembangan manusia: Pemimpin berkhidmat percaya bahawa seseorang mempunyai nilai-nilai hakiki lebih daripada sumbangan nyata mereka sebagai pekerja. Pemimpin berkhidmat mempunyai komitmen yang mendalam untuk pengembangan setiap individu di dalam institusinya. Pemimpin berkhidmat mengakui tanggung jawab besar dalam melakukan segala sesuatu di dalam kekuasaannya untuk memelihara keperibadian, profesional, dan pengembangan spiritual. Secara praktikal, ini dapat meliputi kegiatan yang konkrit seperti membuat pembiayaan yang tersedia untuk peribadi dan pengembangan professional; menjadikan daya tarik peribadi dalam idea-idea dan saranan-saranan daripada setiap orang; dorongan pekerja yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan; secara aktif membantu pekerja yang tidak bekerja lagi untuk mendapat pekerjaan lain. Seterusnya membina komuniti: kepimpinan berkhidmat menganjurkan bahawa masyarakat yang setia boleh disatukan di dalam suatu syarikat dan institusi lain (Greenleaf, 2004).

Russell dan Stone (2002) menyatakan terdapat 20 sifat yang dipraktikkan oleh kepimpinan berkhidmat berdasarkan sifat khusus Spears (1998) dan menyatukan sifat-sifat yang telah dikenal pasti oleh Greenleaf (1991). Mereka mengklasifikasi kesembilan sifat yang telah dikenal pasti sebagai sifat fungsional iaitu: 1) kualiti

pelaksanaan, 2) sifat dan keistimewaan khusus yang dimiliki oleh pemimpin-pemimpin tersebut, 3) pemerhatian melalui tingkah laku khusus pemimpin di tempat kerja. Hal ini meliputi pandangan, kejujuran, integriti, kepercayaan, pelayanan, peragaan, perintis, penghargaan daripada orang lain, dan pemberian autoriti (Joseph & Winston, 2005). Kemudian Russell dan Stone (2002) mengenal pasti 11 sifat yang mengiringi kepimpinan berkhidmat yang memberi tambahan dan memperbanyak sifat fungsional. Sifat-sifat tersebut adalah komunikasi, kepercayaan, kompetensi, kepengurusan, berpandangan ke hadapan, pengaruh, bujukan, mendengarkan, motivasi, pengajaran, dan delegasi.

Russell dan Stone (2002) mengemukakan bahawa kepimpinan berkhidmat menjadi jelas melalui kekhususan sifat dan tingkah laku. Perbezaan moral daripada pemimpin berkhidmat adalah kesedaran pemimpin tersebut untuk berkorban dan mementingkan pelayanan kepada individu dengan memberikan pelayanan dengan keutamaan keperluan yang paling tinggi (Parolini, Patterson & Winston, 2009).

Daripada segi motif dan misi kepimpinan berkhidmat, secara spiritual membangkitkan budaya-budaya yang berfokus kepada pengembangan individu dan peningkatan martabat individu. Para pemimpin berkhidmat dimotivasi oleh persamaan derjat dan pendirian pada misi untuk mengembangkan individu yang menjadi hasil di dalam sebuah budaya yang stabil yang lebih pasif terhadap persekitaran luar (Smith, Montagno & Kuzmenko, 2004). Dengan demikian pemimpin berkhidmat akan nampak lebih fokus kepada usaha-usaha perubahan secara beransur-ansur (Parolini, Patterson & Winston, 2009).

Spears (1998, 2010) mengemukakan bahawa ada 10 ciri-ciri kepimpinan berkhidmat iaitu: mendengar, empati, penyembuhan, kesedaran, pujukan, konsep berpandangan jauh ke hadapan, pengawasan, komitmen kepada pertumbuhan masyarakat, membangun komuniti. Spears (1998) meyenaraikan sepuluh ciri-ciri kepimpinan berkhidmat iaitu: 1) Mendengar, ini merangkumi mendengar dan mahu menerima gagasan baru, penuh perhatian kepada apa yang diperkatakan, serta mendengar suara hati seseorang. 2) Empati, ini berkaitan dengan mendengar secara aktif. Disamping itu pendengar juga menunjukkan penerimaan empati dan pemahaman rakan sekerja dan orang bawahan. 3) Penyembuhan, kepimpinan berkhidmat melakukan tindakan bagi menyembuhkan orang yang sakit. 4) Kesedaran, ini merupakan sifat umum dan kesedaran diri. Seorang pemimpin tidak hanya memahami keadaan dengan cara yang holistik tetapi juga sepatutnya memahami batasan mereka sendiri. 5) *Persuasion* (pujukan), kepimpinan berkhidmat berusaha untuk meyakinkan orang lain dan membina konsensus dalam kumpulan. Mereka tidak menggunakan kedudukan kuasa untuk memaksa pematuhan. 6) Konsep, kepimpinan berkhidmat menunjukkan sistem pemikiran yang luas dan menyediakan konsep berwawasan institusi. 7) *Foresight* (berpandangan jauh), kepimpinan berkhidmat memahami pelajaran daripada masa lalu, realiti masa kini, dan kemungkinan akibat keputusan untuk masa hadapan. 8) Pengawasan, kepimpinan adalah amanah yang diberikan daripada sebuah institusi untuk kebaikan yang lebih besar bagi masyarakat. Kepimpinan berkhidmat juga menekankan supaya pemimpin berkhidmat kepada orang lain. 9) Komitmen kepada pertumbuhan rakyat, kepimpinan berkhidmat mengambil minat aktif dalam pertumbuhan dan kesejahteraan sesuatu organisasi. Mereka melakukan tindakan konkrit untuk merangsang pembangunan peribadi dan pembangunan professional pekerja mereka. 10) Membangun komuniti, kepimpinan berkhidmat bukan sahaja

membina semangat kemasyarakatan di kalangan mereka yang bekerja di dalam institusi, tetapi juga orang-orang di dalam masyarakat yang lebih besar.

2.4.2.4 Kajian-kajian Tentang Kepimpinan Berkhidmat

Beberapa kajian tentang kepimpinan berkhidmat telah dilakukan oleh para sarjana seperti dalam kajian yang dilakukan oleh Russel dan Stone (2002) kepimpinan berkhidmat memberikan potensi perubahan hubungan kerja dan kelangsungan organisasi yang lebih baik untuk mencapai matlamat organisasi. Kemudian Humphreys (2005) mendapati bahawa organisasi yang dipimpin oleh kepimpinan berkhidmat berjaya meningkatkan prestasi organisasi yang tinggi.

Kajian lain tentang kepimpinan berkhidmat, dilakukan oleh Joseph dan Winstone (2004) yang mendapati bahawa persepsi kepimpinan berkhidmat berhubungan secara positif dengan kepercayaan pemimpin dan kepercayaan organisasi. Kajian ini juga mendapati bahawa persepsi organisasi sebagai pemimpin berkhidmat menampakkan tahap-tahap yang lebih tinggi kepada kepercayaan terhadap pemimpin dan kepercayaan organisasi daripada organisasi yang dipimpin oleh bukan kepimpinan berkhidmat. Selanjutnya Washington, Sutton, dan Field (2006) mendapati bahawa penilaian pengikut terhadap pemimpin berkhidmat mempunyai hubungan yang positif dengan penilaian para pengikut disebabkan ciri-ciri empati, integriti, dan kompetensi yang terdapat dalam diri kepimpinan berkhidmat. Daripada kajian ini juga didapati bahawa penilaian para pengikut terhadap kepimpinan berkhidmat mempunyai hubungan yang positif dengan penilaian para pemimpin bagi kesepakatan mereka. Kajian ini selari dengan kajian yang dilakukan oleh Sendjaya dan Pakerti (2010) yang mendapati bahawa kepimpinan berkhidmat mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepercayaan, tanggung jawab secara moral, dan

tingkah laku kepimpinan berkhidmat secara signifikan memberi sumbangan terhadap kepercayaan para pengikut kepada pemimpin-pemimpin mereka.

Kajian dijalankan oleh Schneider dan George (2011) mendapati bahawa sekalipun persepsi tentang kepimpinan transformasional dan kepimpinan berkhidmat mempunyai hubungan yang tinggi, tetapi kepimpinan berkhidmat dikenal pasti sebagai bentuk kepimpinan yang lebih baik dalam usaha meningkatkan komitmen, dan kepuasan subordinat, serta pencapaian tujuan.

Satu lagi kajian yang dijalankan oleh Zhang, Lin dan Foo (2012) mendapati bahawa kepimpinan berkhidmat lebih berkesan diamalkan kerana boleh meningkatkan prestasi organisasi secara berterusan dan mencerminkan penggunaan autoriti pemimpin yang lebih baik.

2.4.3 Gaya Kepimpinan Transformasional

2.4.3.1 Definisi Kepimpinan Transformasional

Bass (1985) menyatakan bahawa kepimpinan transformasional adalah kepimpinan yang boleh membawa perbezaan dan perubahan-perubahan yang besar di dalam suatu kumpulan, organisasi, dan masyarakat. Kepimpinan transformasional adalah kepimpinan yang meningkatkan kesedaran subordinat tentang pentingnya meningkatkan perhatian kepada peningkatan prestasi, penyempurnaan sendiri dan pencapaian matlamat yang ditetapkan (Bass, 2000). Kepimpinan transformasional adalah kepimpinan yang menciptakan visi organisasi yang dinamik yang sering memerlukan suatu perubahan bentuk dalam nilai-nilai budaya untuk merefleksikan inovasi yang lebih besar, memfokuskan pengaruhnya kepada pencapaian visi dengan suatu gerakan dan perubahan yang besar. Gerakan dan perubahan ini dilakukan

dengan cara mengkomunikasikan kepada para pengikutnya tentang visi masa hadapan, membuka idea-idea dan motif-motif yang lebih tinggi daripada pengikutnya (Bass, 1985).

Yukl (1998) menyatakan bahawa kepimpinan transformasional adalah proses membangun komitmen subordinat supaya melaksanakan tujuan organisasi dan dilakukan oleh pengikut demi pencapaian tujuan tersebut. Sebagai hasil daripada kepimpinan ini, adalah dipercayai akan meningkatkan prestasi melalui komitmen pengikut (Burns, 1978; Yukl, 1998).

Daripada definisi di atas dapat dirumuskan bahawa kepimpinan transformasional adalah gaya kepimpinan yang menciptakan visi organisasi yang dinamik, membangun komitmen subordinat kepada tujuan organisasi, dan melimpahkannya kepada pengikut untuk mencapai tujuan tersebut sehingga boleh membawa perbezaan, perubahan-perubahan nilai-nilai budaya yang besar dan peningkatan prestasi bagi kumpulan, organisasi dan masyarakat.

2.4.3.2 Ciri-ciri Kepimpinan Transformasional

Kepimpinan transformasional lebih berfokus kepada visi kepimpinannya. Para pemimpin transformasional terkenal dengan suatu gerakan dan perubahan. Gerakan itu dilakukan dengan cara mengkomunikasikan kepada para pengikut mereka khususnya tentang visi masa hadapan, memberi idea-idea dan motif-motif yang lebih tinggi kepada pengikutnya (Bromley & Bromley, 2007). Mereka mencuba untuk merubah struktur yang ada dan mempengaruhi orang lain untuk menerima visi yang baru dan berbagai kemungkinan yang baru (Tackleab et al., 2008).

Sebagaimana juga halnya dengan kepemimpinan karismatik, para pengikut kepemimpinan transformasional percaya, mengagumi dan hormat kepada pemimpinnya. Wujud penerimaan yang bersifat kolektif terhadap visi organisasi yang ditanamkan oleh pemimpin, dan para pengikut secara sukarela mencurahkan usaha yang luar biasa untuk pencapaian tujuan organisasi tersebut. Kepimpinan transformasional memberi tumpuan untuk merubah status quo dengan menyampaikan kepada para pengikut masalah-masalah yang terjadi dalam sistem sekarang dan penyempurnaan visi daripada sesuatu yang baru yang dapat dilakukan oleh organisasi (Achua & Lussier, 2010). Kepimpinan transformasional tidak hanya didasarkan kepada kerelaan daripada para pengikut tetapi juga didasarkan kepada keyakinan, keperluan, dan nilai daripada para pengikutnya (Kuhnert & Lewis, 1987).

Bass, Avolio, Jung, dan Berson (2003) menyatakan bahawa kepemimpinan transformasional terdiri atas empat dimensi tingkah laku, disebut “*four I’s*”. Adapun keempat dimensi yang dimaksud iaitu *idealized influence* (keunggulan pengaruh), *inspirational motivation* (motivasi yang memberi inspirasi), *individual consideration* (pertimbangan peribadi), dan *intellectual stimulation* (rangsangan intelek).

Hoy dan Miskel (2008) menyatakan bahawa pengaruh yang ideal dihasilkan oleh para pemimpin transformasional ialah berperanan sebagai model kepada para pengikutnya. Para pemimpin memperlihatkan tentang kepastian daripada berbagai masalah-masalah penting; memperlihatkan tingkah laku etika, dan moral yang sangat tinggi, memperlihatkan berbagai risiko kepada para pengikutnya dalam usaha untuk mencapai tujuan; mempertimbangkan berbagai keperluan orang lain lebih daripada keperluan mereka sendiri; menggunakan kekuatan untuk menggerakkan seseorang

atau kumpulan untuk mencapai visi, dan misi, organisasi dan bukan untuk kepentingan pribadi.

Kemudian Hoy dan Miskel (2008) menyatakan bahawa dalam bentuk yang baru keunggulan pengaruh atau karisma dibahagikan ke dalam dua sub gaya iaitu *attributed idealized influence* (pengaruh ideal sifat), dan *idealized influence as behavior* (pengaruh ideal sebagai tingkah laku). Pengaruh ideal sifat adalah tingkatan di mana para pengikut merasa bahawa pemimpin mereka mempunyai karisma, yakin, sangat kuat, berfokus pada amanat cita-cita yang lebih tinggi dan etika. Jika seorang pemimpin diperhatikan untuk menunjukkan sikap positif yang pasti seperti kemampuan merasa, berfokus pada cita-cita dan nilai-nilai yang tinggi, maka para pengikutnya akan meningkat ikatan emosinya terhadap pemimpin mereka (Rowold & Schlotz, 2009). Selanjutnya Hoy dan Miskel (2008) mengemukakan bahawa pengaruh ideal sebagai tingkah laku iaitu tindakan-tindakan yang bersifat karismatik yang dilakukan oleh para pemimpin yang berfokus kepada nilai-nilai, kepercayaan, dan kesedaran di atas misi yang dibawa. Pada dimensi ini ditekankan suatu pengertian yang bersifat kolektif akan misi dan nilai-nilai (Rowold & Schlotz, 2009).

Sifat selanjutnya yang berhubungan dengan karisma adalah motivasi yang membangkitkan inspirasi (*inspirational motivation*). Para pemimpin transformasional cenderung menjadi seorang yang mampu memberi inspirasi yang baik. Inspirasi menggambarkan bagaimana pemimpin itu dengan keinginan yang besar mengkomunikasikan suatu tujuan, cita-cita di masa yang akan datang atau situasi yang lebih baik sebagai alternatif kepada status quo dan dapat menjadi kepentingan bersama. Pemimpin transformasional menggunakan wawasan untuk menggambarkan

apa yang dapat dilakukan oleh kumpulan kerja. Kegembiraan bagi para pengikut kemudian dimotivasi untuk mencapai tujuan organisasi (Bass & Avolio, 1994a).

Motivasi yang membangkitkan inspirasi (*inspirational motivation*) pada dasarnya berasal daripada tingkah laku pemimpin yang mempersiapkan diri untuk mengatasi rintangan dan halangan kepada para pengikutnya. Para pemimpin transformasional memberi motivasi kepada orang lain dengan menjelaskannya, menjadikan ianya menarik, memberi rasa optimis, penekanan pada cita-cita untuk mencapai tujuan, dan membuat para pengikut yakin bahawa mereka akan dapat mencapainya (Bass & Avolio, 1994b). Inti motivasi yang membangkitkan inspirasi daripada kepemimpinan transformasional adalah kejelasan gambaran sebuah visi. Jika para pengikut mempunyai sikap positif tentang masa depan sebagai suatu hasil daripada tingkah laku kepemimpinan, maka mereka akan terpengaruh untuk melakukan kebaikan (Rowold & Schlotz, 2009).

Sosik (2000) menyatakan bahawa kepemimpinan yang berkesan menjelaskan visi kepada para pengikut, supaya difahami oleh subordinat arah tuju yang hendak dicapai. Dia mengenal pasti konsep diri, aktivis sosial dan politik, sifat membantu orang lain (*altruism*), nilai-nilai individu, nilai-nilai agama dan spiritual sebagai sumber pemaknaan peribadi dan penyediaan blok-blok yang memungkinkan pemimpin membangun visi.

Sifat ketiga adalah pertimbangan secara individu iaitu suatu faktor yang menyatakan peranan nasihat yang sering dilakukan oleh para pemimpin transformasional. Pemimpin transformasional sering bertindak sebagai penasihat kepada para pengikut. Pemimpin tersebut memperlakukan para pengikutnya sebagai individu dan

menggunakan orientasi pengembangan yang memberi respon kepada keperluan para pengikut atau siapa yang memerlukannya (Bass & Avolio, 1994b) .

Dimensi yang terakhir yang didapati oleh Bass dan Avolio (1994b) adalah stimulasi intelek yang menggambarkan kreativiti pemimpin transformasional tersebut dan keluar daripada gaya pemikiran biasa. Pemimpin tersebut memberi dorongan terhadap para pengikutnya untuk menggunakan pendekatan dan cara baru terhadap masalah-masalah yang sudah lama dan dikenal pasti. Dengan ransangan intelek ini para pekerja akan mempunyai pola-pola pemikiran yang baru, pemimpin tersebut mengilhami para pengikut untuk bertanya tentang kepercayaan mereka sendiri dan belajar untuk memecahkan masalah mereka sendiri secara kreatif.

2.4.3.3 Andaian Kepimpinan Transformasional

Konsep kepimpinan transformasional dan transaksional pertama diperkenalkan oleh Burns (1978) dalam perlakuan kepimpinan politiknya. Teori kepimpinan transformasional Burns mempunyai asumsi bahawa gabungan daripada suatu keadaan moral yang lebih tinggi memberi motivasi kepada orang bawahan dan akan mengakibatkan orang lain mengikuti pemimpin yang berusaha memajukan organisasi. Teori ini berandaian pula bahawa bekerja secara bersama-sama lebih baik berbanding bekerja secara individual (Judge & Piccolo, 2004). Selanjutnya Judge dan Piccolo (2004) menyatakan bahawa kepimpinan transformasional boleh meningkatkan kepuasan kerja pengikut, meningkatkan kepuasan pengikut kepada pemimpin, motivasi pengikut, prestasi kerja pemimpin, prestasi organisasi.

Bass (1985) menyatakan bahawa dengan mengamalkan kepimpinan transformasional subordinat akan bekerja lebih, mereka akan puas hati dengan pemimpin mereka, dan

prestasi organisasi akan menjadi meningkat. Bass (1985) juga menyatakan bahawa kepimpinan transformasional boleh meningkatkan setia kawan dalam kalangan subordinat, muhasabah diri hingga lebih menyedari tentang akibat daripada sesuatu isu. Seterusnya Bass (1985) menyatakan bahawa kepimpinan transformasional berkemungkinan dapat menjana lebih banyak usaha, kreativiti, dan produktiviti organisasi dalam jangka masa panjang.

Waldman dan Yammarino (1999) menyatakan bahawa kepimpinan transformasional berkesan untuk mendorong pelaksanaan pembelajaran, memberi inspirasi kepada subordinat, memperoleh kepercayaan dan penghargaan, dan berkesan untuk mengembangkan persekitaran yang berdaya cipta. Bass (1999) menyatakan bahawa kepimpinan transformasional boleh meningkatkan semangat, motivasi, moral dan kepuasan kerja daripada para pengikutnya. Bass (1990b) juga menyatakan bahawa kepimpinan transformasional memberi inspirasi, tenaga, rangsangan intelektual dan kepuasan kepada subordinat dan menjadikan subordinat mahu melakukan kerja berganda. Seterusnya Bass (1990b) menyatakan bahawa kepimpinan transformasional boleh merubah dan meningkatkan budaya organisasi.

Yukl (2006) menyatakan bahawa dengan kepimpinan transformasional, para pengikut berasa percaya, kagum, setia, dan hormat untuk melakukan sesuatu. Bass (1985) menyatakan bahawa pemimpin transformasional memotivasi para pengikutnya dengan: 1) Menjadikan mereka lebih menyedari pentingnya hasil daripada suatu tugas. 2) Mempengaruhi mereka untuk melebihi kepentingan diri mereka sendiri demi organisasi atau kumpulan. 3) Mengaktifkan perintah yang lebih tinggi kepada yang memerlukan.

Seterusnya Menon (2014) menyatakan bahawa kepimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan kepada keberkesanan kepimpinan guru besar dan berpengaruh secara signifikan kepada kepuasan kerja guru. Demikian pula Fajriani, Santoso, dan Ngadiman (2013) menyatakan bahawa gaya kepimpinan guru besar sekolah berpengaruh kepada pencapaian prestasi guru.

Hoy dan Miskel (2008) juga menyatakan bahawa kepimpinan transformasional adalah merupakan kepimpinan yang proaktif, kepimpinan yang meningkatkan kesedaran para pengikut tentang minat, inspirasi secara kolektif, dan membantu para pengikut mencapai prestasi yang tinggi. Oleh kerana itu pengikut-pengikut di bawah kepimpinan transformasional menjadi lebih bermotivasi untuk melaksanakan kerja yang melampaui tahap yang ditetapkan. Lantaran itu prestasi organisasi meningkat tinggi.

Herpin (2014) menyatakan bahawa tingkah laku kepimpinan transformasional mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan kerja yang lebih tinggi dalam kalangan guru, meningkatkan kerja sama, meningkatkan keberkesanan kepimpinan dan boleh meningkatkan prestasi pelajar.

2.4.3.4 Kajian-kajian Tentang Kepimpinan Transformasional

Dalam kajian awal untuk menguji teori ini Bass (1985) mendapati bahawa kepimpinan transformasional berkemungkinan untuk menjana lebih banyak usaha, kreativiti, dan produktiviti organisasi dalam jangka masa panjang. Selanjutnya Bass (1990b) mendapati bahawa subordinat yang bekerja di bawah kepimpinan transformasional menjadikan para subordinat melakukan kerja berganda.

Seterusnya Waldman, Bass dan Yammarino (1990) mendapati bahawa kepimpinan transformasional boleh menimbulkan kesedaran dan minat dalam suatu kumpulan atau organisasi, meningkatkan keyakinan, menggerakkan pengikut secara berangsur-angsur daripada kebimbangan untuk kewujudan kepada pertumbuhan dan prestasi.

2.4.4 Gaya Kepimpinan Transaksional

2.4.4.1 Definisi Kepimpinan Transaksional

Kepimpinan transaksional adalah kepimpinan di mana para pengikut bersetuju, menerima, atau patuh kepada pemimpin, dan pengikut pula memperoleh pujian, penghargaan dan sumber-sumber atau menghindari tindakan disiplin daripada pemimpin (Bass, 1985; Burns, 1978; House 1976).

Bass dan Avolio (1994a) mendefinisikan bahawa kepimpinan transaksional adalah transaksi yang berlaku antara pemimpin dan pengikut di mana para pengikut diberi ganjaran berdasarkan prestasi kerja mereka. Ini bererti bahawa kepimpinan transaksional adalah proses pertukaran antara para pengikut dengan para pemimpin yang meliputi beberapa penghargaan yang berasaskan transaksi. Pemimpin transaksional menjelaskan prestasi yang diharapkan, matlamat yang patut dicapai dan peraturan yang perlu dipatuhi untuk memperoleh ganjaran atau penghargaan yang ditawarkan itu. Di samping itu para pemimpin juga sering memantau prestasi para pengikut dan membetulkan tugas-tugas apabila diperlukan (Burns, 1978; Yukl, 1994; Bass, 1996).

Gaya kepimpinan ini dimulai dengan andaian bahawa anggota organisasi bersetuju untuk mematuhi pemimpin mereka secara keseluruhan ketika mereka menerima sesuatu pekerjaan. Transaksi tersebut pada kebiasaannya ialah organisasi akan

membayar anggota organisasi jika pekerjaan mereka memenuhi standard yang dipersetujui (Burns, 1978).

Daripada definisi di atas dapat dirumuskan bahawa kepemimpinan transaksional adalah kesan yang dilakukan oleh pemimpin kepada pengikutnya dengan melakukan transaksi di mana para pengikut diberi ganjaran oleh pemimpin berdasarkan prestasi kerja mereka.

2.4.4.2 Ciri-ciri Kepimpinan Transaksional

Bono dan Judge (2004) mengemukakan bahawa ada tiga dimensi dalam kepemimpinan transaksional iaitu kontinjen ganjaran (*contingent reward*), pengurusan dengan pengecualian yang aktif (*management by exception-active*), dan kepemimpinan yang pasif (*passive leadership*).

Kepimpinan transaksional beroperasi apabila para pengikut telah bersetuju menerima dan mengikuti kehendak pemimpin dengan penukaran pujian atau hadiah daripada pemimpin apabila tugas berjaya dilaksanakan (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003).

Ganjaran dan penerimaan yang disediakan bergantung kepada kejayaan para pengikut dalam melaksanakan suatu pekerjaan dan tugas mereka (Podsakoff, Todor & Skov, 1982). Keberkesanan kepemimpinan transaksional bergantung kepada keupayaan pemimpin menjelaskan harapan-harapan, dan matlamat, memberi pengakuan, dan kemudiannya disusuli dengan penghargaan apabila tujuan tercapai (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003). Penjelasan tersebut berkaitan dengan tujuan,

objektif, persediaan, dan pencapaian kumpulan sebagaimana target yang diharapkan daripada prestasi yang mereka lakukan.

Dalam hal ini lebih banyak bentuk pembedahan melalui pengurusan aktif dengan pengecualian (*active management by exception*), pemimpin menjelaskan spesifikasi standard yang dapat diterima dan menghukum para pengikut yang gagal mencapai standard tersebut. Gaya kepimpinan ini menjadi berkesan apabila wujud pemantauan yang rapi di mana tindakan-tindakan yang menyimpang, dan kesalahan-kesalahan, dibuat pembedahan secepat mungkin (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003).

Selain itu kontinjen ganjaran pula adalah berkaitan dengan tingkah laku kepimpinan yang befokus kepada pertukaran sumber. Pemimpin dalam hal ini menyediakan dorongan dan pertukaran sumber-sumber kepada para pengikut apabila mereka berjaya melakukannya. Manakala *management by exception-active* adalah berkaitan dengan pemantauan kerja dan melakukan pembedahan sebagaimana yang perlukan. Adapun fokus daripada pengurusan ini adalah menentukan standard dan memantau penyimpangan daripada standard tersebut. *Management by exception-passive* pula adalah merujuk kepada para pemimpin melakukan suatu pendekatan, campur tangan hanya berlaku ketika wujud suatu masalah (Bono & Judge, 2004; Lindgreen, Palmer, Wetzel & Antioco, 2009). Pemimpin transaksional boleh tawar-menawar tentang perubahan apa yang akan diberikan daripada kerja yang diberikan (Bass, 1985).

2.4.4.3 Andaian-andaian Dalam Teori Transaksional

Burns (1978) menyatakan bahawa nilai-nilai yang berhubungan dengan perasaan, mengikat para pemimpin dan pengikut dalam sebuah usaha untuk mewujudkan

keperluan antara pemimpin dan pengikut. Walau bagaimanapun keberkesanannya bergantung kepada sumber-sumber yang diinginkan oleh para pengikut, seperti peningkatan pembayaran, atau keuntungan yang sifatnya khusus (Yukl, 2006). Jika ganjaran tidak berada di bawah pengawasan langsung pemimpin maka kekuatan tawar-menawar mereka menjadi berkurang. Dalam hubungan seperti ini para pemimpin mengawal secara langsung pertukaran itu sejak mereka mempercayakan pada ganjaran dan nilai-nilai yang tidak nyata (Kuhnert & Lewis, 1987).

Bass (1985) menyatakan bahawa kepemimpinan transaksional dengan tingkah laku kontinjen ganjaran (*contingent-reward*) boleh meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, usaha dan prestasi subordinat. Judge dan Piccolo (2004) menyatakan bahawa kepemimpinan transaksional boleh meningkatkan prestasi kerja pemimpin dan meningkatkan kepuasan kerja pengikut, meningkatkan kepuasan pemimpin kepada pengikut, meningkatkan motivasi, dan prestasi organisasi. Menon (2014) menyatakan bahawa kepemimpinan transaksional boleh meningkatkan kepuasan kerja guru dan meningkatkan prestasi sekolah.

Liu, Liu, dan Zeng (2011) menyatakan bahawa kepemimpinan transaksional secara negatif hubungannya dengan inovasi pasukan jika emosional pasukan tinggi, tetapi kepemimpinan transaksional mempunyai hubungan secara positif dengan inovasi ketika emosional pasukan rendah. Keberkesanan pasukan memediasi kesan interaktif daripada kepemimpinan transaksional dan emosional pengikut, kepada inovasi pasukan. Podsakoff, Todor dan Skov (1982) menyatakan bahawa penghargaan dan pengakuan yang diberikan oleh pemimpin kepada para pengikut di atas kejayaan pengikut mempengaruhi peranan dan tugas mereka.

2.4.4.4 Kajian Awal Tentang Kepimpinan Transaksional

Beberapa kajian awal telah dilakukan untuk menguji teori ini. Bass (1985) mendapati bahawa tingkah laku kontinjen ganjaran (*contingent-reward*) sebagai salah satu dimensi kepimpinan transaksional boleh meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, usaha dan prestasi subordinat.

Selain itu Waldman, Bass dan Yammarino (1990) mendapati bahawa kepimpinan transaksional boleh meningkatkan kepercayaan, usaha, penyelesaian tugas-tugas, meningkatkan peranan subordinat dan menyumbang kepada pencapaian misi organisasi. Kepimpinan transaksional boleh mengukuhkan jangkaan prestasi kerja subordinat. Seterusnya juga mendapati bahawa amalan kepimpinan transaksional dengan kontinjen ganjaran mempunyai hubungan yang positif kepada prestasi subordinat yang berkesan.

2.4.5 Gaya Kepimpinan Instruksional

2.4.5.1 Definisi Kepimpinan Instruksional

Kepimpinan instruksional dapat didefinisikan sebagai tindakan-tindakan yang dilakukan oleh guru besar atau yang didelegasikannya kepada orang lain untuk memajukan perkembangan pembelajaran pelajar (De Bevois, 1984). Secara praktis, ini bererti bahawa guru besar mendorong prestasi pendidikan dengan memastikan pembelajaran yang berkualiti sebagai keutamaan sekolah dan merealisasikan visi sekolah. Peranan seorang pemimpin instruksional berbeza dengan pentadbir sekolah tradisional dalam beberapa perkara. Guru besar konvensional menghabiskan sebahagian besar waktunya berurusan dengan tugas-tugas pentadbiran, manakala guru besar sebagai pemimpin instruksional dituntut untuk melakukan sesuatu bagi

memastikan pelajar-pelajarnya belajar dan bekerja keras untuk keunggulan dalam bidang pendidikan. Dengan demikian menjadi tanggung jawab guru besar untuk bekerja dengan guru yang lain dalam merumuskan tujuan pendidikan secara luas, menyediakan sumber-sumber belajar yang diperlukan dan menciptakan kesempatan belajar yang baru bagi pelajar dan staf. Sekolah yang berjaya mempunyai tiga ciri iaitu output pelajar sekolah itu baik, situasi dan kondisi sekolah itu baik dan budaya sekolah yang menyokong pembelajaran (Raihani, 2008).

Daripada hasil kajian tentang kepimpinan instruksional didapati bahawa: 1) Kepimpinan instruksional sebahagian besar berfokus pada peranan guru besar dalam melakukan koordinasi, pengawasan, penyeliaan, pengembangan kurikulum, dan pengembangan pembelajaran (Hallinger & Murphy, 1985). 2) Pemimpin instruksional memimpin daripada sebuah gabungan kepakaran dan karisma. Di tangan guru besar kurikulum dan pembelajaran akan menjadi maju. Guru besar tidak merasa takut untuk bekerja sama dengan guru-guru dalam meningkatkan pengajaran dan pembelajaran (Hallinger & Murphy, 1986a). 3) Pemimpin instruksional berorientasi kepada tujuan, fokus kepada penambah baikan akademik pelajar (Hallinger, 2003).

Pemimpin instruksional dianggap sebagai pembangun budaya. Mereka mencuba untuk menciptakan sebuah tekanan akademik yang membantu perkembangan daripada harapan yang tinggi terhadap pelajar, dan juga bagi para guru (Mortimore, 1993; Purkey & Smith, 1983).

2.4.5.2 Ciri-ciri Kepimpinan Instruksional

Mengikut Hallinger (2005) terdapat tiga dimensi kepimpinan instruksional guru besar iaitu: 1) Mendefinisikan misi sekolah. 2) Pengelolaan program pembelajaran. 3) Mempromosikan iklim belajar disekolah secara meyakinkan.

Ada dua fungsi kepimpinan instruksional iaitu, membina tujuan dan mengkomunikasikan tujuan sekolah, ini adalah merupakan peranan guru besar dalam penentuan tujuan utama sekolah. Dimensi tersebut adalah merupakan fokus pada peranan guru besar dalam pekerjaan bersama staf untuk meyakinkan bahawa sekolah mempunyai kejelasan tujuan, dapat diukur, dan tujuan yang didasarkan pada waktu yang di fokuskan pada perkembangan akademik pelajar. Guru besar bertanggung jawab untuk menetapkan dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan tersebut sehingga guru-guru mengetahui secara mendalam dan disokong oleh seluruh komuniti sekolah (Hallinger, 2005). Kemudian Hallinger (2005) mengemukakan bahawa di dalam proses untuk pembinaan tujuan ianya dimulakan berasaskan hasil ujian yang lalu.

Dimensi yang kedua kepimpinan instruksional ialah pengelolaan program pembelajaran yang berfokus kepada koordinasi, kawalan pembelajaran, dan kurikulum. Dalam dimensi ini bergabung tiga fungsi kepimpinan (atau yang diistilahkan dengan pengurusan) iaitu penyeliaan dan penilaian pembelajaran, pengkoordinasian kurikulum dan memantau perkembangan pelajar. Dimensi ini memerlukan guru besar yang mempunyai kepakaran dalam pembelajaran dan pengajaran. Dimensi ini memerlukan pula suatu komitmen untuk pengembangan sekolah (Hallinger, 2005).

Dimensi yang ketiga ialah memupuk iklim belajar di sekolah secara meyakinkan meliputi beberapa fungsi iaitu: mengawal waktu pembelajaran, memajukan

pengembangan professional, pemeliharaan standard yang tinggi, penyediaan insentif kepada guru, pengembangan harapan dan standard yang tinggi dan penyediaan insentif kepada pembelajaran murid (Hallinger, 2005).

Selain itu terdapat pula satu konsep kepemimpinan instruksional yang lain iaitu kepemimpinan untuk pembelajaran. Dalam teori ini terdapat dua ciri kepemimpinan pembelajaran yang dapat meningkatkan pembelajaran di bilik darjah, iaitu menyampaikan kepada guru-guru untuk mempromosikan pemikiran dan mempromosikan perkembangan profesional (Blase & Blase, 2000).

Kepemimpinan untuk pembelajaran mempunyai lapan dimensi iaitu: visi pembelajaran, program pembelajaran, program kurikulum, pengukuran program, komuniti pembelajaran, perolehan dan penggunaan sumber pembelajaran, budaya organisasi, sokongan (Murphy, Elliot, Goldring & Porter, 2007).

2.4.5.3 Andaian-andaian Teori Kepimpinan Instruksional

Mengikut Heck dan Hallinger (2011) kepemimpinan instruksional mempunyai pengaruh yang sangat besar kepada pencapaian akademik pelajar. Hal ini terjadi melalui peranan guru besar melakukan perubahan, pengembangan dan pemeliharaan budaya sekolah, mempromosikan visi untuk kejayaan akademik bagi seluruh pelajar, dan menciptakan komuniti pembelajaran professional yang disokong oleh teori (Hallinger & Heck, 1996; Leithwood & Jantzi, 2000a). Dengan tindakan-tindakan ini Hallinger dan Heck (2010) menyatakan bahawa kepemimpinan instruksional berpengaruh secara positif kepada pembelajaran pelajar dan dapat membangun kemampuan sekolah dalam peningkatan akademik.

Hallinger dan Murphy (1986a) menyatakan bahawa kepimpinan instruksional sebagai kepimpinan yang kuat, dan pemimpin yang mengarahkan, membawa pada kejayaan sekolah, walaupun ianya berlaku dalam status sosio-ekonomi sekolah yang relatif rendah.

2.4.5.4 Kajian-kajian Awal Tentang Kepimpinan Instruksional

Dalam beberapa kajian awal yang bertujuan menguji teori ini, Heck (1992) mendapati bahawa pelaksanaan tugas-tugas secara luas daripada kepimpinan instruksional berpengaruh terhadap tinggi rendahnya pencapaian prestasi akademik sekolah. Celikten (2001) mendapati bahawa kepimpinan instruksional guru besar mempunyai kesan yang kuat ke atas aktiviti yang dilaksanakan di sekolah. Blase dan Blase (2000) pula mendapati bahawa kepimpinan instruksional adalah kesan yang kuat prestasi sekolah melalui fungsi bercakap dengan guru bagi menggalakkan pemikiran dan menggalakkan pertumbuhan professional.

Sebelum ini Hallinger dan Murphy (1987) mendapati bahawa gabungan sifat alamiah daripada teknologi sekolah iaitu pengajaran dan pembelajaran, sokongan daripada jenis pemerintah daerah, sifat peribadi staf pengajaran, peringkat sekolah, dan konteks sosial yang membentuk sebuah budaya sekolah menjadikan sebuah konteks bagi guru besar untuk melakukan tindakan, dan lebih khusus untuk mengamalkan gaya kepimpinan instruksional yang sesuai. Kajian-kajian yang menguji teori ini mendapati sekolah yang memiliki kepimpinan instruksional didapati prestasi sekolahnya meningkat.

2.4.6 Tingkah Laku Kepimpinan

Terdapat beberapa kajian awal yang berusaha untuk mengenal pasti tingkah laku kepimpinan yang boleh mempertingkatkan prestasi organisasi. Antaranya ialah kajian yang dilakukan oleh Ohio State University. Ohio State University telah melakukan kajian untuk menentukan tingkah laku kepimpinan yang berkesan. Kajian ini dilakukan untuk mengukur tingkah laku kepimpinan. Kajian ini mengembangkan sebuah instrument yang dikenal dengan *Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)*. Daripada hasil kajian ini dinyatakan bahawa tingkah laku para pemimpin dapat dibezakan kepada dua dimensi atau dua tingkah laku iaitu tingkah laku pendayautamaan struktur (*initiating structure behavior*) dan tingkah laku timbang rasa (*consideration behavior*) (Huges, Ginnett & Curphy, 1999).

Tingkah laku pendayautamaan struktur secara asasnya sama dengan tingkah laku kepimpinan berpusat pada tugas (*job-centered*) iaitu berfokus pada usaha untuk menjadikan suatu pekerjaan dapat diselesaikan seperti yang ditetapkan (Achua & Lussier, 2010). Hal ini dapat dilakukan dengan menyampaikan kepada pengikut apa yang harus dilakukan, bagaimana, bila dan siapa yang melakukan suatu kegiatan (Huges, Ginnett & Curphy, 1999).

Tingkah laku timbang rasa secara asasnya sama dengan tingkah laku kepimpinan berpusat pada pekerja (*employee-centered*) iaitu tingkah laku yang berfokus pada pemenuhan keperluan pengikut dan mengembangkan hubungan komunikasi antara pemimpin dan pengikut (Huges, Ginnett & Curphy, 1999; Achua & Lussier, 2010). Hubungan tingkah laku ini mencakupi aspek mendengar, memberi dorongan, fasiliti, penjelasan dan memberi dorongan sosial-emosional kepada para pengikut (Huges, Ginnett & Curphy, 1999). Kemudian berkaitan dengan keberkesanan daripada kedua

dimensi tingkah laku ini Huges, Ginnett dan Curphy (1999) menyatakan bahawa daripada hasil kajian, hanya sedikit bukti yang menunjukkan bahawa kedua dimensi ini konsisten berkaitan dengan kejayaan kepimpinan, keberkesanan daripada daripada kedua dimensi tingkah laku kepimpinan sering tergantung pada situasi yang ada.

Para pengkaji tentang tingkah laku kepimpinan di Ohio State University menyatakan bahawa kerana pendayautamaan struktur (*initiating structure behavior*) dan tingkah laku timbang rasa (*consideration behavior*) bukan berada dalam satu kontinum, maka dalam kajian tersebut dikenal pasti empat tingkah laku kepimpinan, iaitu struktur rendah dan timbang rasa tinggi (*low structure and high consideration*), struktur tinggi dan timbang rasa tinggi (*high structure and high consideration*), struktur rendah dan timbang rasa rendah (*low structure and low consideration*), dan struktur tinggi dan timbang rasa rendah (*high structure and low consideration*) (Achua & Lussier, 2010).

Pemimpin dengan tingkah laku tinggi struktur dan rendah timbang rasa (*high structure and low consideration*) menggunakan komunikasi satu arah, dan pengambilan keputusan berada pada pengurus. Sebaliknya pemimpin dengan tingkah laku tinggi timbang rasa dan rendah struktur (*high consideration and low structure*) menggunakan alur komunikasi dua arah dan cenderung melibatkan subordinat dalam pengambilan keputusan (Achua & Lussier, 2010).

Selanjutnya Yukl (2006) menjelaskan bahawa faktor analisis daripada daftar pertanyaan-jawaban mendapati bahawa para subordinat merasa tingkah laku para penyelia mereka terutama dalam istilah pada dua kategori yang didefinisikan secara

luas tentang timbang rasa dan pendayautamaan struktur, kedua-dua gaya tingkah laku tersebut adalah bebas. Ini bererti bahawa seorang pemimpin yang menggunakan satu tingkah laku tidak harus sama sebagaimana tingkah laku yang diamalkan oleh pemimpin yang lain.

Timbang rasa sebagai kategori daripada tingkah laku yang didapati oleh Yukl (2006) meliputi perhatian pemimpin terhadap orang lain dan hubungan antar peribadi. Pemimpin tersebut berbuat dengan penuh keramahan, dengan sikap yang mendukung, dan memperlihatkan perhatian terhadap keperluan dan perasaan para subordinat. Sebagai contoh, bersikap murah hati terhadap subordinat, meluangkan waktu untuk mendengarkan masalah yang dihadapi oleh seorang subordinat, konsultasi dengan subordinat mengenai isu-isu yang dianggap penting, mau menerima saranan daripada subordinat, dan memperlakukan seorang subordinat sama sebagaimana subordinat yang lain.

Pendayautamaan struktur sebagai salah satu kategori daripada tingkah laku meliputi perhatian seorang pemimpin terhadap pemenuhan tugas. Pemimpin tersebut menetapkan dan menyusun peranannya sendiri dan peran yang harus dilakukan oleh para subordinatnya menuju pencapaian tujuan daripada tugas-tugas. Sebagai contoh mengkritik cara kerja yang kurang baik, memelihara kepastian standard prestasi, meminta para pengikut untuk mengikuti prosedur standard, menawarkan pendekatan baru terhadap suatu masalah, dan mengkoordinasikan suatu kegiatan terhadap kariawan yang lain (Yukl, 2006).

Dengan masa yang sama dengan Ohio State University, Pusat Kajian Survei Michigan University, di bawah arahan Rensis Likert, telah melakukan kajian untuk

menentukan tingkah laku kepemimpinan yang berkesan. Dalam kajian ini dibuat soal selidik yang disebut “*Survey of Organization*” dan dilakukan interview untuk mengumpulkan data tentang tingkah laku kepemimpinan. Dalam pengumpulan data ini mempunyai matlamat iaitu: 1) Mengklasifikasi pemimpin yang berkesan dan yang tidak berkesan dengan membandingkan tingkah laku para pemimpin yang daripada unit produksi tinggi dan daripada unit produksi rendah. 2) Menentukan penyebab bagi kepemimpinan berkesan (Likert, 1961).

Dalam kajian ini para pengkaji mengenal pasti dua gaya atau tingkah laku kepemimpinan. Kedua tingkah laku kepemimpinan itu adalah berpusat kepada tugas (*job-centered*) dan berpusat kepada pekerja (*employee-centered*). University of Michigan model menyatakan bahawa seorang pemimpin berorientasi lebih kepada kerja atau berorientasi lebih kepada pekerja. Daripada kajian ini pula dinyatakan bahawa tingkah laku yang berorientasi kepada kerja dan pekerja merupakan satu kesatuan rangkaian dimensi.

Tingkah laku yang berpusat kepada tugas berkaitan dengan seberapa besar biaya yang harus dikeluarkan untuk menjadikan suatu pekerjaan dapat diselesaikan. Secara tertutup pemimpin langsung kepada subordinat menjelaskan tentang peranan dan tujuan yang harus dicapai, dan menejer bertugas menyampaikan kepada subordinat tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukan pekerjaan mereka untuk mencapai tujuan.

Kemudian tingkah laku kepemimpinan yang berpusat kepada pekerja ini mempunyai dua skala penilaian iaitu kepemimpinan menyokong (*supportive leadership*) dan memudahkan interaksi (*interaction facilitation*). Tingkah laku kepemimpinan yang berpusat kepada pekerja ini berkaitan dengan seberapa besar yang pemimpin

fokuskan untuk memenuhi keperluan kemanusiaan daripada pekerjaanya dengan mengembangkan hubungan. Pemimpin dengan tingkah laku ini sangat sensitif kepada subordinat dan mengkomunikasikan dengan mereka untuk meningkatkan kepercayaan, penghargaan sambil melihat kesejahteraan mereka.

Sekalipun teori tentang tingkah laku kepimpinan telah memberikan sumbangan yang besar terhadap kajian tentang kepimpinan, tetapi hal tersebut tidak pernah mencapai tujuan kajian mereka iaitu penemuan satu gaya kepimpinan yang terbaik (Achua & Lussier, 2010). Miner (2003) menjelaskan pula bahawa tidak ada tingkah laku kepimpinan yang ditemui secara konsisten tergabung dalam suatu kepimpinan yang berkesan.

Walaupun teori-teori tingkah laku berfokus kepada tingkah laku, perkara itu perlu disedari bahawa tingkah laku kepimpinan berasaskan kepada sifat-sifat dan kemahiran yang dimiliki oleh pemimpin tersebut (Wefald & Katz, 2007). Kajian mengenai kepimpinan yang dilakukan oleh Ohio State dan The University of Michigan dalam waktu yang hampir sama tidaklah didasarkan kepada gaya autokratik dan gaya kepimpinan demokratis, tetapi lebih kepada usaha untuk menentukan tingkah laku yang berkesan bagi para pemimpin. Walaupun kedua kajian ini telah menggunakan istilah tingkah laku kepimpinan daripada gaya kepimpinan (*leadership style*), tingkah laku tersebut lebih biasa disebut, tetapi pada masa sekarang ia sering disebut sebagai gaya kepimpinan (Achua & Lussier, 2010).

Hughes, Ginnet dan Curphy (1996) menjelaskan bahawa salah satu keuntungan daripada pandangan mengenai pemimpin dengan istilah tingkah laku sebagai ganti daripada keperibadian adalah bahawa tingkah laku sering dan lebih mudah diukur

berbanding dengan sifat peribadi, dan nilai. Keuntungan lain daripada pemerhatian tingkah laku pemimpin adalah bahawa banyak orang yang kurang bertahan pada perasaan, lebih mengawal tingkah laku yang spesifik kemudian mereka bekerja sesuai dengan keperibadiannya.

2.4.7 Kepimpinan Dalam Perspektif Islam

Dalam agama Islam masalah kepimpinan telah diberikan perhatian yang sangat besar. Hal ini disebabkan di dalam agama Islam kepimpinan dipandang sebagai ukuran yang sangat signifikan untuk merealisasikan sebuah masyarakat yang ideal. Masyarakat yang ideal adalah masyarakat yang didasarkan kepada keadilan dan kasih sayang. Kedua-dua kualiti ini harus bersatu sebagai sebahagian daripada kepimpinan. Dalam Islam, tidak ada kegiatan yang dilakukan tanpa disokong oleh prinsip keadilan dan kasih sayang (Ali, 2009). Islam adalah agama yang penuh dengan rasa kasih sayang dan cinta kasih (Adair, 2010).

Pemimpin dalam konsep Islam adalah merupakan entiti yang sangat fundamental. Pemimpin dalam Islam menduduki kedudukan yang tertinggi dalam masyarakat Islam. Pemimpin mempunyai peranan yang strategik dalam pengaturan gerakan. Kepimpinan dalam Islam bertujuan untuk mengarahkan ummat kepada tujuan hidup yang ingin dicapai, iaitu kejayaan dan kesejahteraan ummat yang diredhai Allah (Sudarmo, 2009).

Suliadi (2011) menyatakan bahawa pemimpin yang paling ideal dalam ajaran Islam adalah Rasulullah SAW. Beliau adalah suri teladan yang baik, bukan hanya sebagai rahmat bagi manusia tetapi menjadi *rahmatan lil'alam* (rahmat bagi seluruh alam). Hal ini ditegaskan oleh Allah di dalam Al-Qur'an surah 33:21 yang bermaksud

“Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (iaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah”.

Dalam masyarakat Islam, pemimpin adalah penentu perjalanan umatnya. Pemimpin harus tahu ke mana arah tujuan para pengikutnya yang akan dibawa (Adair, 2010). Masyarakat yang mempunyai seorang pemimpin yang utama, produktif dan cekap dalam pengembangan dan pembangkitan daya juang dan kreativiti amaliyah, maka boleh dipastikan perjalanan umatnya akan mencapai titik kejayaan. Sebaliknya, jika suatu masyarakat atau organisasi dipimpin oleh orang yang mempunyai banyak kelemahan, sama ada dalam hal keilmuan, pengurusan, mahupun tanggung jawab, serta lebih mengutamakan hawa nafsunya dalam pengambilan keputusan dan tindakan, maka dapat dipastikan masyarakat atau organisasi itu akan mengalami kemunduran, dan bahkan mengalami kehancuran (Sudarmo, 2009).

Sikap dan tingkah laku kepimpinan Islam yang dicontohkan oleh Rasulullah Muhammad SAW. membawa kebahagiaan dan kesejahteraan, menjadi teladan bagi sesiapa sahaja yang menghendaki kehidupan yang lebih baik pada masa sekarang, bahkan pada masa yang akan datang (Azzam, 2010).

Sudarmo (2009) menyatakan bahawa dengan menyemak sejarah perjalanan nabi-nabi Allah dan berasaskan petunjuk di dalam Al-Qur'an maka ada beberapa faktor yang boleh disimpulkan secara umum sebagai kriteria dalam menentukan pemimpin iaitu: faktor keulamaan (pakar ilmu), intelektual (kecerdasan), kepeloporan, keteladanan, pengurusan (*management*). Dalam Al-Qur'an surah 35:28, Allah menjelaskan bahawa antara hamba-hamba Allah, yang paling takut adalah *al-ulama'*. Hal ini

bererti bahawa pemimpin yang mempunyai kriteria keulamaan maka segala sifat, sikap, tingkah laku dan kebijakannya didasarkan pada wahyu Allah (Al-Qur'an).

Selanjutnya Sudarmo (2009) menyatakan bahawa seorang pemimpin tidak hanya dituntut mempunyai kecerdasan intelektual akan tetapi juga harus mempunyai kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual agar ianya dapat menguasai dirinya untuk tidak menurutkan hawa nafsunya pada hal-hal yang bertentangan dengan ajaran Islam dalam menjalankan amanah kepimpinan. Sifat memelopori sesuatu adalah merupakan salah satu faktor yang harus dimiliki oleh pemimpin dalam pandangan Islam, sebab pemimpin tidak hanya dituntut sebagai pakar dalam menyusun konsep dan strategi tetapi juga harus mempunyai watak sebagai pekerja yang memelopori suatu kegiatan sekaligus sebagai teladan kepada para pengikutnya. Seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan ilmu pengurusan (*management*), agar dapat mengelola dan membawa organisasinya ke arah tujuan yang hendak dicapai.

Disamping itu di dalam Islam seorang pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mempunyai sekurang-kurangnya empat sifat dalam melaksanakan tanggung jawab kepimpinan. Sifat kepimpinan tersebut adalah: 1) Siddiq (jujur) sehingga pemimpin tersebut boleh dipercayai. 2) Tabligh (penyampai), bahawa seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan berkomunikasi dan berunding. 3) Amanah (bertanggung jawab) dalam menjalankan tugas kepimpinannya. 4) Fathanah (cerdas) dalam membuat perencanaan, visi, misi, strategi dan melaksanakannya (Suliadi, 2011).

Ada beberapa sifat kepimpinan Islam iaitu mempunyai kemampuan untuk berfikir atau bertindak secara rasional, mempunyai pengetahuan yang luas, mempunyai mental yang stabil, berani, mampu mengawal keinginan-keinginannya, baik hati,

bijaksana, mengawal dalam keadaan marah, pemaaf, mempunyai kepedulian, luwes, berasaskan bukti, memegang teguh janji, jujur, dapat menyimpan rahsia, keputusannya jelas, cerdik, sederhana, bebas daripada rasa benci dan cemburu, sabar, pandai bersyukur, diplomatik, tidak mendengar pada orang yang menfitnah dan penghianat, tidak mengangkat orang yang tidak beriman sebagai wakil, mengikuti dan melakukan proses kerja, menerima dan rela untuk memberikan nasihat, penuh perhatian, pengorganisasian yang baik, memberi penghargaan dan pengakuan hasil dan terhormat pada penampilan mereka (Ali, 2009).

Adair (2010) juga menjelaskan bahawa dalam kehidupan Rasulullah Muhammad SAW. beliau telah mencontohkan berbagai sifat dan tingkah laku kepimpinan yang sepatutnya diamalkan oleh seseorang pemimpin. Antara sifat dan tingkah laku itu ialah bahawa seorang pemimpin sepatutnya menjadi contoh kepada pengikutnya, berani menghadapi cabaran dan halangan, mengakui persamaan darjat sebagai umat manusia, mempunyai kualiti keperibadian yang tinggi, rendah diri, bijaksana, cerdas, berpengalaman, mengetahui arah tujuan ke mana pengikut akan dibawa. Seorang pemimpin sentiasa memperhatikan kesejahteraan pengikut, menghormati dan menghargai orang lain, menggalakkan perpaduan kumpulan dan ahli-ahli kumpulan, tidak anarki dan sentiasa berada di tengah-tengah pengikut. Pemimpin sepatutnya mempunyai rasa tanggung jawab dan integriti yang tinggi, mahu bersama dengan pengikut di atas kesulitan yang dialami, kebijakannya berpihak kepada orang ramai, melakukan kepimpinan daripada di hadapan, dicintai dan dirindui pengikut dan sentiasa membangun komunikasi dengan pengikut.

2.5 Guru Besar: Tugas dan Tanggung Jawab

Pada umumnya guru besar adalah guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin dan mengelola sekolah dalam usaha untuk meningkatkan kualiti pendidikan sekolah tersebut secara khusus dan untuk meningkatkan kualiti pendidikan secara nasional pada umumnya (Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nombor 28 Tahun 2010).

Wahjosumidjo (2008) menyatakan bahawa guru besar adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana dilaksanakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Selain tugas yang harus dilaksanakan, guru besar juga mempunyai peranan pokok iaitu peranan politik, pengurusan dan peranan pengajaran (Cuban, 1988).

Guru besar sebagai pengajar dan pemimpin di sekolah mempunyai peranan yang sangat besar untuk menjadikan sekolah itu berubah ke arah yang lebih baik untuk mencapai kejayaan. Guru besar juga mempunyai peranan yang sangat penting dalam melakukan perubahan, iaitu mewujudkan iklim dan budaya sekolah yang baik, memberikan kepada guru-guru mereka kesempatan berperanan agar tercipta perubahan yang lebih baik (Sanga & Maneipuri, 2002).

Berkaitan dengan tanggung jawab guru besar dalam usaha untuk peningkatan prestasi pelajar, beberapa pengkaji menyatakan bahawa kejayaan seseorang pemimpin di sesebuah sekolah akan dapat bertahan dengan lebih lama jike kepimpinannya dilakukan dengan cara kolaboratif dengan staff dan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan bersama (Grant, 2011).

Kepengurusan adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan usaha anggota-anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Guru besar sebagai pengurus di sekolah dituntut untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pengurus. Dengan demikian guru besar sebagai pengurus harus mampu merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan kegiatan anggota organisasi sekolah dan mendayagunakan seluruh sumber daya organisasi sekolah dalam rangka untuk mencapai tujuan (Wahjosumidjo, 2008).

Peranan guru besar tidak hanya berfokus kepada proses pentadbiran dan penekanan kepada pekerjaan di sekolah agar dapat selesai dengan baik, melainkan peran dan tanggung jawab guru besar telah berubah seiring dengan perubahan waktu. Guru besar yang berkesan adalah guru besar yang bertanggung jawab bagi perancangan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan. Perancangan bermakna menetapkan matlamat dan objektif untuk sekolah dan membangunkan *blueprint* dan strategi untuk melaksanakannya. Pengorganisasian bermakna bekerja sama dalam pemenuhan keperluan manusia, kewangan, dan sumber-sumber fizikal untuk mencapai matlamat secara efisien. Memimpin bermakna melakukan bimbingan, memotivasi, dan menyelia subordinat. Pengawasan merujuk kepada tanggung jawab penilaian guru besar dan termasuk mengkaji dan mengawal setiap prestasi, menyediakan maklum balas atau usaha yang lain bagi pencapaian matlamat (Sergiovanni, 2009).

Sehubungan dengan itu agar dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik maka seseorang guru besar harus mempunyai beberapa kompetensi berdasarkan

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nombor 28 Tahun 2010
iaitu:

1. Dimensi keperibadian.

Dalam dimensi ini guru besar dituntut untuk mempunyai akhlak mulia, integriti peribadi, keinginan yang kuat untuk pengembangan diri, bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas, mempunyai pengendalian diri, bakat dan minat kepimpinan.

2. Dimensi pengurusan.

Dalam dimensi pengurusan ini guru besar dituntut agar mampu menyusun program sekolah, mengembangkan organisasi sekolah, memimpin, mengelola sumber daya sekolah dan menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif, melakukan pemantauan, penilaian dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah.

3. Dimensi kewirausahaan.

Dalam dimensi kewirausahaan ini guru besar dituntut mampu menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah, bekerja keras dengan motivasi yang kuat, pantang menyerah dalam berbagai halangan, dan mempunyai naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi sekolah.

4. Dimensi penyeliaan.

Guru besar dituntut agar mampu merancang dan melaksanakan penyeliaan akademik terhadap guru dan melakukan kegiatan tindak lanjut daripada hasil penyeliaan tersebut untuk meningkatkan profesionalisme guru.

5. Dimensi sosial.

Dalam dimensi ini guru besar dituntut mempunyai kebolehan bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah, mengambil bahagian dalam kegiatan sosial kemasyarakatan dan mempunyai kepekaan sosial kepada masyarakat.

Selari dengan dimensi-dimensi yang harus dimiliki oleh guru besar di atas Wahjosumidjo (2008) menyatakan bahawa dalam kaitannya dengan tugas dan tanggung jawab guru besar terhadap rakan guru besar maka guru besar: 1) Wajib memelihara hubungan kerjasama yang baik dengan para guru besar yang lain. 2) Wajib memelihara hubungan kerjasama yang baik dengan persekitaran baik dengan organisasi terkait, tokoh masyarakat ataupun jawatan kuasa sekolah.

Selain kewajiban di atas, guru besar berkewajiban menjaga dan mewujudkan hubungan yang sebaik-baiknya dengan para guru, staf dan pelajar. Hubungan yang baik antara guru besar dan subordinat akan menciptakan sinergi positif daripada segala potensi yang ada pada subordinat dan pihak atasan sehingga akan memudahkan pencapaian tujuan yang ingin dicapai (Wahjosumidjo, 2008).

Guru besar dalam kedudukannya sebagai pejawat awam yang berhierarki hendaklah mempunyai tugas dan tanggung jawab terhadap pihak atasan, terhadap subordinat dan terhadap rakan guru besar atau persekitaran terkait. Guru besar mempunyai pihak atasan iaitu pihak atasan langsung dan pihak atasan yang lebih tinggi. Dengan demikian dapat difahami bahawa guru besar disamping kedudukannya sebagai pimpinan di sekolah, juga sekaligus sebagai subordinat kepada pihak atasannya. Sebagai subordinat guru besar: 1) Wajib patuh dan melaksanakan apa yang digariskan oleh pihak atasan. 2) Wajib berkonsultasi atau memberikan laporan mengenai pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. 3) Wajib selalu

memelihara hubungan yang bersifat hirarki antara guru besar dan pihak atasan (Wahjosumidjo, 2008).

Selain itu para sarjana berpendapat bahawa kecekapan kepimpinan guru besar di sesebuah sekolah adalah faktor kunci sumbangan guru besar dalam memberi penjelasan kejayaan perubahan di sekolah, pengembangan sekolah atau keberkesanan sekolah (Hallinger, 2003). Guru besar menyumbang kepada pencapaian keberkesanan sesebuah sekolah dan secara tidak lansung berpengaruh kepada pencapaian prestasi pelajar melalui kegiatan yang dilakukan di sekolah ataupun kegiatan yang dilakukan di bilik darjah (Hallinger, 2003). Pengaruh yang paling besar daripada peranan guru besar adalah menentukan matlamat sekolah (Bamburg & Andrews, 1990; Goldring & Pasternak, 1994). Peranan nyata daripada peranan guru besar dalam membangun misi dipengaruhi oleh keistimewaan daripada konteks sekolah seperti status sosio-ekonomi dan ukuran sekolah (Hallinger & Heck, 2002; Hallinger & Murphy, 1986b).

2.6 Teori Sekolah Berkesan.

2.6.1 Pengertian Sekolah Berkesan.

Mortimore (1993) mendefinisikan sekolah berkesan sebagai sekolah yang boleh mencapai atau melebihi tahap prestasi yang telah ditetapkan. Sekolah berkesan merupakan sekolah di mana guru besar dan kaki tangannya mempunyai etos kerja, watak, mempunyai identiti yang khas yang tidak dimiliki oleh sekolah yang lain, dan mempunyai daya saing di dalam dan di luar negara (Ahmad & Boon, 2011).

Sammons, Hillman, dan Mortimore (1995) menyatakan bahawa sekolah yang berkesan adalah, sekolah yang mempunyai kepimpinan sekolah yang kuat, iklim

persekitaran pembelajaran yang positif, harapan yang tinggi, pesanan, struktur pengajaran, dan hubungan yang positif murid dengan ibu bapa mereka dan hubungan positif murid dengan masyarakat.

Day dan Sammons (2013) pula menjelaskan bahawa sekolah berkesan adalah sekolah yang mempunyai visi, nilai dan hala tuju yang jelas, mempunyai peningkatan pengajaran dan pembelajaran, kuasa mereka bentuk semula organisasi dengan peranan dan tanggung jawab yang seajar, mereka bentuk semula kurikulum, meningkatkan kualiti guru, membina hubungan dalaman dan luaran komuniti sekolah, dan menekankan kepada nilai-nilai yang sama.

Dengan demikian boleh dirumuskan bahawa sekolah berkesan adalah sekolah yang mempunyai visi yang jelas, memaksimumkan semua fungsi dan peranan komponen sekolah bagi peningkatan dan pencapaian prestasi yang tinggi, yang menyamai atau melebihi daripada tahap yang telah ditetapkan.

2.6.2 Ciri-ciri Sekolah Berkesan.

Leithwood dan Riehl (2003) menjelaskan bahawa ciri-ciri sekolah yang berjaya adalah kepeimpinan sekolah memberi kontribusi penting bagi pembaikan daripada belajar murid. Guru besar dan guru adalah merupakan sumber utama daripada kepimpinan di sekolah yang berjaya. Selain guru besar dan guru, kepimpinan harus diagihkan kepada orang lain dalam komuniti sekolah. Ramai pemimpin yang berjaya di sekolah yang melayani murid-murid melakukan tindakan untuk meningkatkan kualiti sekolah, dan mewujudkan keadilan sosial dengan membangun bentuk pengajaran dan pembelajaran yang kuat; menciptakan masyarakat yang kuat

di sekolah; memelihara pengembangan budaya pendidikan dalam keluarga; dan memperluas jumlah modal sosial siswa yang berharga bagi sekolah.

Leithwood, Day, Sammons, Harris, dan Hopkins (2006) menjelaskan bahawa tindakan kepimpinan di sekolah berprestasi tinggi dikenal pasti dengan ditetapkannya visi dan hala tuju yang jelas, mereka bentuk semula organisasi dan mereka bentuk semula peranan dan tanggung jawab guru besar, mengembangkan subordinat dan pengurusan pengajaran dan pembelajaran.

Day dan Sammons (2013) menyatakan bahawa sekolah berprestasi tinggi dikenal pasti mempunyai ciri-ciri: 1) Mempunyai visi, nilai dan arah yang jelas. 2) Meningkatkan pengajaran dan pembelajaran. 3) Mereka bentuk semula organisasi dengan menjajarkan peranan dan tanggung jawab. 4) Mereka bentuk semula dan memperkayakan kurikulum. 5) Meningkatkan kualiti guru. 6) Membina hubungan dengan komuniti sekolah. 7) Membina hubungan di luar daripada komuniti sekolah. 8) Meletakkan penekanan pada nilai-nilai yang sama.

Sebelumnya Smith dan Tomlinson (1989) menyatakan bahawa jika sesebuah sekolah yang mempunyai elemen-elemen tentang sekolah berkesan maka sekolah itu akan menjadi sekolah yang berjaya bagi seluruh muridnya.

2.6.3 Kepimpinan Guru Besar

Day dan Sammons (2013) menjelaskan bahawa guru besar mempunyai peranan yang sangat penting di dalam menentukan hala tuju dan mempunyai peranan yang sangat penting dalam mewujudkan budaya sekolah yang positif, termasuk pemikiran yang proaktif tentang sekolah. Selain itu guru besar mempunyai peranan memberi sokongan, meningkatkan motivasi kerja bagi subordinat, meningkatkan komitmen

yang diperlukan untuk memupuk dan meningkatkan kejayaan sekolah dalam pelbagai cabaran. Kemudian Day dan Sammons (2013) menyatakan bahawa kawalan adalah merupakan kunci kejayaan tingkah laku kepimpinan.

Moller, Eggen, Fuglestad, Langfelt, Presthus, Skrovset, Stjernstrom, dan Vedoy (2005) menyatakan bahawa kepimpinan sekolah yang berprestasi tinggi didapati hampir seluruh kegiatan dilakukan dalam bentuk kerja sama dan dilakukan dalam bentuk pasukan kerja. Adapun pembelajaran yang dilakukan di sekolah berprestasi tinggi adalah pendekatan pembelajaran yang terpusat, iaitu pendekatan yang didasarkan kepada falsafah sekolah dan kegiatan amali pembelajaran di sekolah itu.

Guru besar yang berjaya mencapai prestasi tinggi adalah guru besar yang mengamalkan gabungan daripada nilai-nilai asas kepimpinan, kualiti, dan kecakapan yang memungkinkan untuk mengurus pelbagai tekanan dan dilemma dalam pelaksanaan tugasnya di sekolah. Keberhasilan guru besar tidak hanya dilihat daripada aspek intelektual, sosial, dan kompleks emosi dalam menghadapi pelbagai cabaran keadaan, tetapi sepatutnya pula melihat bagaimana guru besar menyokong kesuksesannya dalam proses kepimpinannya (Day, 2005).

Goldring, Huff, May, Camburn (2008) menyatakan bahawa guru besar yang efektif seharusnya mampu menjangka dan mengatasi pelbagai keadaan dalam persekitaran sekolah seperti banyak kegiatan tetapi waktu yang tersedia adalah sangat terhad.

Sebelum itu Day (2005) menyatakan pula bahawa guru besar yang berjaya adalah mereka yang memberikan banyak perhatian kepada subordinatnya dan memberi banyak perhatian pada proses pencapaian hasil. Hasil yang dicapai di sekolah merupakan tingkatan prestasi yang tinggi yang dicapai oleh murid dan boleh diukur.

2.6.4 Hasil-hasil Kajian Sekolah Berkesan

Day, Harris, Hadfield, Tolley, dan Beresford (2000) telah mengkaji tentang kepemimpinan guru besar di United Kingdom di 12 sekolah berkesan dalam perubahan masa yang mewakili pelbagai konteks dan cabaran kepemimpinan. Kajian ini mendapati sebuah model kepemimpinan yang berjaya disebut sebagai model transformasional daripada kepemimpinan yang menekankan kepada peribadi dan nilai-nilai daripada organisasi dan menekankan pula kepada kontekstual sifat kepemimpinan. Nilai-nilai daripada model kepemimpinan sekolah berkesan itu meliputi: 1) Nilai-nilai dan visi, dengan mensejajarkan tentang pribadi dan organisasi. 2) Integriti - konsistensi dan kepercayaan daripada tindakan yang melibatkan harapan, rasa hormat, kepercayaan, perhatian dan motivasi. 3) Konteks, - pemahaman dalaman/luaran persekitaran, penyesuaian, keseimbangan antara melibatkan orang lain dan melakukan tindakan individu. 5) Pengembangan profesional yang berterusan – kuasa dengan melalui orang lain. 6) Refleksi – pengembangan diri, pemikiran yang kritis dan kecerdasan emosi.

Moller, Eggen, Fuglestad, Langfeldt, Presthus, Skrovset, Stjernstrom, dan Vedoy (2005) telah mengkaji tentang kepemimpinan di sekolah-sekolah berprestasi tinggi dalam konteks Norway. Kajian ini mendapati model kepemimpinan sekolah berkesan di Norway adalah model kepemimpinan yang merupakan gabungan model kekuasaan ke atas dan kekuasaan bersama, di mana proses memimpin dan dipimpin tidak tetap, terjadi proses interaktif dan proses timbal-balik antara pemimpin dan yang dipimpin. Guru besar di sekolah-sekolah berprestasi tinggi mengakui bahawa mereka mempunyai kuasa di dalam posisi formal mereka, tetapi pada sisi lain mereka menyedari kekuasaan secara alamiah bersifat relatif. Kepimpinan sekolah berprestasi tinggi sepatutnya dilihat dalam hubungannya dengan konteks di mana orang-orang

ditempatkan dan nilai-nilai menyokong sekolah sebagai sebuah institusi di dalam masyarakat. Sekolah berprestasi tinggi adalah merupakan proses interaktif yang melibatkan ramai orang dan pelaku. Kepimpinan di sekolah berprestasi tinggi hampir keseluruhannya mempunyai ciri-ciri kerja sama dan kerja berpasukan.

Sebelum itu Teddie, Taylor, Kirby, Stringfield, Pounders, dan Freeman (2002) telah membuat kajian tentang kepimpinan di sekolah-sekolah berkesan di Amerika Utara-US. Daripada hasil kajian ini dikemukakan bahawa di sekolah-sekolah berprestasi tinggi di Amerika Utara-US guru besarnya memberikan autonomi kepada guru-guru dalam perencanaan organisasi dan isu-isu tentang mata pelajaran. Di sekolah berprestasi di Amerika Utara ini, guru besar memberi dorongan bagi inovasi pembelajaran. Guru besar datang ke sekolah sebelum waktu pembelajaran bermula, memberi sambutan hangat kepada guru-guru, berbincang dengan guru secara tidak formal tentang pelajaran dan mendengar perbincangan guru-guru untuk memahami bagaimana perasaan guru-guru di sekolahnya. Guru besar konsisten melaksanakan misi sekolah yang telah ditetapkan.

Pada tahun yang sama Epp dan Epp (2002) membuat kajian tentang kepimpinan guru besar di Canada. Daripada hasil kajian ini dijelaskan bahawa guru besar di sekolah berprestasi tinggi di Canada membincangkan tentang gaya pengurusan sekolah yang diamalkan kepada subordinatnya. Guru besar melibatkan guru-guru dalam proses membuat keputusan dan meluangkan waktunya untuk berbincang dengan murid-murid yang memohon untuk berkomunikasi dengannya, meluangkan waktu untuk mendengar dan memberi perhatian kepada kejayaan yang dicapai murid. Sekalipun Guru besar telah menetapkan matlamat pendidikan di sekolah tetapi ianya tetap fleksibel melakukan perubahan, bagi diselaraskan keperluan-keperluan yang

diperlukan di sekolah. Adapun amalan yang ditekankan oleh guru besar di sekolah adalah pengembangan kurikulum bagi memajukan kerja sama pembelajaran (*cooperative learning*) dan memberikan pemahaman tentang pentingnya pemeliharaan persekitaran bagi semua murid. Guru besar dan guru-guru di sekolah melakukan pertemuan secara regular untuk membahas isu-isu yang muncul berkaitan dengan sekolah dan usaha-usaha untuk pengembangan sekolah.

Lain halnya di Taiwan, Schaffer, Hwang, Lee, Chang dan Pan (2002) menyatakan bahawa guru besar sekolah berprestasi tinggi melakukan kawalan dengan sistem pentadbiran terpusat. Guru besar mempunyai banyak kebebasan untuk membuat perbezaan dengan sekolah yang lain dalam kaitannya dengan visi sekolah. Dengan demikian beberapa sekolah telah membuat persekitarannya atau melakukan aktiviti yang telah ditetapkan bagi mereka, yang berbeda dengan sekolah yang lain.

Seterusnya kajian yang telah dijalankan oleh Green, Dundas dan Clarke (2002) menjelaskan bahawa guru besar di sekolah berprestasi tinggi di Australia dalam pelaksanaan tugasnya meletakkan kesejahteraan murid sebagai aspek yang paling utama dalam membuat keputusan. Dalam pengambilan keputusan di sekolah-sekolah yang berprestasi tinggi, lebih berasas kepada pandangan yang berorientasi kepada sekolah daripada berorientasi kepada sistem. Keperluan dan kesejahteraan murid, guru dan kaki tangan lainnya menjadi perhatian yang utama dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan di sekolah. Guru besar mempunyai harapan yang sangat tinggi kepada guru-guru dan kaki tangan yang lainnya dalam kaitannya dengan pengajaran dan pengelolaan sekolah secara am. Di dalam pelaksanaan tugasnya guru besar sentiasa melakukan kawalan kepada prestasi kerja subordinatnya secara informal tetapi beliau melakukannya secara konsisten. Ketika guru besar berasa bahawa

capaian perestasi guru-gurunya tidak sampai ke tingkat yang diharapkan ataupun prestasinya kurang tanpa adanya alasan yang boleh diterima, maka guru besar mengunjungi guru-guru secara regular untuk mengetahui secara langsung apa yang terjadi pada pembelajaran guru yang berkenaan dan mencari solusi daripada masalah itu.

Berkaitan dengan kepemimpinan guru besar, Green, Dundas dan Clarke (2002) menyatakan bahawa guru besar di sekolah-sekolah berprestasi tinggi di Australia mengamalkan gaya kepengurusan konsultatif di mana para subordinat boleh berbincang dengan guru besar bila dan di mana pun memungkinkan untuk berbincang. Selain itu guru besar juga mengamalkan gaya kepemimpinan autokratik apabila diperlukan. Guru besar menekankan pentingnya pertanggungjawaban kepada guru, ibu bapa murid dan kepada murid di atas kebijakan yang telah ditetapkan. Di dalam melaksanakan tugasnya guru besar menjelaskan kebijakan yang ditetapkan kepada kaki tangan, guru-guru, ibu bapa murid dan kepada murid-murid sebagai keterbukaan di atas kebijakan yang telah dibuatnya.

Leithwood and Riehl (2003) telah mengkaji tentang kepemimpinan sekolah berprestasi tinggi berasaskan kepada hasil kajian kuantitatif, kajian multi kes dan sistematik kajian kes tunggal. Kajian ini mendapati bahawa: 1) Kepimpinan sekolah berkesan memberi sumbangan yang sangat penting kepada peningkatan pembelajaran murid. Kepimpinan guru besar berpengaruh secara tidak langsung terutamanya kepada pekerjaan melalui pemboleh ubah organisasi daripada misi sekolah atau matlamat sekolah, dan berpengaruh melalui pemboleh ubah yang berkaitan kurikulum dan pembelajaran di bilik darjah. 2) Guru besar dan guru adalah merupakan sumber utama bagi kepemimpinan berkesan di sekolah. 3) Sebagai saranan kepada guru besar

dan guru, kepimpinan sebaiknya dibahagikan kepada orang lain di sekolah dan komuniti sekolah. 4) Inti daripada asas tindakan kepimpinan adalah berharga di dalam pelbagai konteks. Hal ini meliputi penentuan hala tuju, pengembangan subordinat dan mereka bentuk semula organisasi. 5) Sebagai saranan kepada penyertaan di dalam inti tindakan kepimpinan, kepimpinan berkesan harus bertindak dengan cara mengakui akauntabiliti yang berorientasi kepada konteks kebijakan pada pelbagai pekerjaan. 6) Ramai pemimpin yang berjaya di dalam perkhidmatan sekolah, dengan pelbagai bakat pelajar menjadi alasan bagi meningkatkan kualiti sekolah, rasa keadilan dan keadilan sosial. Tindakan-tindakan seperti ini meliputi pembangunan bentuk kekuatan pengajaran dan pembelajaran, menciptakan komuniti sekolah yang kuat, pengembangan pemeliharaan budaya pendidikan di keluarga, dan pengembangan nilai-nilai sosial pelajar oleh sekolah.

Kemudian kajian yang dijalankan oleh Day (2005) mendapati bahawa ada beberapa unsur pendukung kejayaan kepimpinan sekolah iaitu: 1) Tujuan moral dan keadilan sosial. Unsur-unsur ini berkaitan dengan: visi, artikulasi (pelafalan) dan penegakan nilai-nilai dan keyakinan, berfokus pada tujuan moral, pengembangan penglibatan masyarakat. 2) Harapan organisasi dan pembelajaran. Dalam unsur ini guru besar membuat harapan untuk prestasi yang tinggi bagi staf dan murid-murid. Membangun kekuatan dan modal internal, dan menjadi orang yang “memimpin pelajar”. 3) Identiti, keyakinan, dan komitmen yang kuat. Dalam hal ini guru besar memperlihatkan pentingnya memberi penjelasan dan pemeliharaan secara individu dan identiti (ciri-ciri) kebersamaan, memperbaharui kepercayaan, dan semangat kerja dalam pendidikan.

Cheng, Cheung, dan Tam (2002) juga telah mengkaji tentang kepimpinan guru besar dan menyatakan bahawa guru besar di sekolah berprestasi tinggi di Hong Kong

berusaha melaksanakan tugas sesuai dengan tujuan, kebijakan dan struktur organisasi yang bertanggung jawab kepada subordinatnya sebagai hasil. Guru-guru mempercayai guru besar, bahawa guru besar sangat hati-hati dan sensitif kepada kemungkinan-kemungkinan terjadinya kesalahan dalam program sekolah. Guru besar menekankan pula pelaksanaan kegiatan sesuai dengan struktur organisasi formal. Pemerhatian mengisyaratkan bahawa sekolah benar-benar mempunyai peraturan-peraturan, bekerja sesuai dengan prosedur dan catatan mesyuarat.

Guru besar di sekolah-sekolah di Hong Kong diketahui kuat mengamalkan kepimpinan struktural dan banyak mengamalkan gaya kepimpinan pendidikan. Guru besar sangat mendukung guru-guru untuk mengikuti berbagai kursus-kursus dan program-program pelatihan yang boleh mengembangkan profesi bagi guru-guru. Selain itu guru besar di sekolah berprestasi tinggi memfokuskan pula perhatiannya pada kaedah pembelajaran, mereka bentuk program pembelajaran dan idea-idea yang boleh meningkatkan kualiti pelayan pendidikan yang disediakan oleh sekolah. Kepimpinan struktural dan kepimpinan pendidikan memberikan kesempatan kepada guru untuk melakukan pengembangan dan percobaan dengan idea-idea yang bersifat inovatif. Dengan kepimpinan ini menjadikan guru lebih memahami cabaran, makna dan tanggung jawab mereka, kepada tugas mereka (Cheng, Cheung, dan Tam, 2002).

Di Netherlands Swint dan Creemers (2002) telah menjalankan kajian tentang kepimpinan guru besar, dan mendapati guru besar di sekolah berprestasi tinggi memfokuskan pelaksanaan tugasnya pada usaha untuk menjadikan sekolah mempunyai budaya yang menekankan pada ketenangan di dalam bilik darjah atau pun di dalam persekitaran sekolah pada ketika dilaksanakannya proses pembelajaran. Pengambilan keputusan yang bersifat penting dalam kepimpinan guru besar di

sekolah ini ditentukan oleh pasukan. Keputusan yang dimaksud ialah mengenai kaedah baru dalam pengajaran dan pembelajaran, kurikulum, dan organisasi sekolah yang disiapkan oleh beberapa guru dan kemudian perbincangan dalam mesyuarat yang dilakukan dengan staf. Guru besar dalam kepengurusan berfungsi semata-mata mengkoordinasikan antara pasukan dan sekolah, mengawal anggaran dan pengerjaan administrasi.

Seterusnya kajian yang telah dijalankan oleh Mulford, Kendall, Ewington, Edmunds, Kendall, dan Silins (2008) mendapati bahawa kepimpinan di sekolah berprestasi tinggi mempunyai sistem yang lebih fleksibel dan mempunyai perhatian yang lebih besar kepada pencapaian tujuan. Kejayaan kepimpinan kurang berkaitan dengan harapan daripada subordinatnya dan mereka lebih boleh mengurus bagi memecahkan masalah yang berlaku dan membuat rancangan yang strategik. Guru besar yang berjaya mempunyai tahap kesedaran dan kepercayaan diri yang lebih tinggi dan melihat dirinya sebagai pemimpin yang belajar, rela melakukan perubahan dengan konsep yang baru, dan mempamerkan kebolehan kerja sama dengan yang lain bagi mencapai tujuan organisasi.

Day, Sammons, Hopkins, Harris, Leithwood, Gu, Brown, Ahtaridou, dan Kington (2009) dan Day, Sammons, Hopkins, Harris, Leithwood, Gu, dan Brown (2010) juga mengkaji tentang kepimpinan di sekolah berprestasi tinggi. Daripada kajian ini didapati bahawa di sekolah-sekolah berprestasi tinggi tidak ada satu gaya kepimpinan khusus yang diamalkan oleh guru besar untuk meningkatkan prestasi sekolah. Namun secara am kepimpinan yang berkesan dapat dikenal pasti dengan melihat pada keluasan nilai-nilai pendidikan di dalam kepimpinannya, kualiti personal dan interpersonal, sifat, kompetensi, proses pengambilan keputusan, jarak

dalam dan luaran daripada tindakan strategis bagi seluruh kepimpinan berkesan di dalam proses dan penggunaan kajian.

Valentine dan Prater (2011) telah mengkaji tentang hubungan kepimpinan sekolah dengan prestasi murid. Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif dengan responden guru besar dan guru-guru daripada 155 sekolah. Kajian ini mendapati bahawa faktor yang signifikan berpengaruh secara khusus kepada prestasi murid ialah: tingkah laku guru besar yang fokus kepada pengembangan pengajaran, kurikulum, mengkomunikasikan visi sekolah, tingkah laku guru besar sebagai suri teladan, tingkah laku tersebut secara positif signifikan berpengaruh untuk meningkatkan prestasi murid.

Seterusnya kajian yang dijalankan oleh Lee dan Hallinger (2012) mendapati bahawa guru besar daripada masyarakat yang indeks jarak kekuasaan (*Power Distance Index*) rendah atau kurang, menghabiskan lebih banyak masa kepada kepimpinan instruksional, berkolaborasi dan membangun hubungan kolegial dengan guru, berinteraksi dengan ibu bapa murid dan masyarakat luas.

Selain itu, Bloomfield (2013) telah menjalankan kajian tentang sekolah berkesan dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Kajian ini mendapati bahawa guru besar di sekolah-sekolah berkesan mempamerkan tingkah laku yang menentang status quo, berani mengambil resiko, mengembangkan kerja sama, menjadi suri teladan kepada subordinat, memberi inspirasi untuk berkongsi bersama tentang visi sekolah, dan meningkatkan semangat kerja bagi guru-guru dan staf sekolah.

Kemudian hasil kajian yang dijalankan oleh Sammons, Davis, Day dan Gu (2014) menyatakan bahawa ada empat kategori yang dilakukan oleh guru besar di sekolah

berprestasi tinggi iaitu: menetapkan hala tuju, membangunkan subordinat, mereka bentuk semula organisasi dan pengurusan pengajaran dan pembelajaran.

Berkaitan dengan kepimpinan guru besar Heck dan Hallinger (2014) mendapati bahawa kepimpinan guru besar di sebuah sekolah boleh berpengaruh secara langsung kepada kualiti pengajaran dan pembelajaran guru, yang kemudian boleh berpengaruh kepada perkembangan dan prestasi sekolah. Guru besar boleh meningkatkan prestasi pelajar dengan lebih konsisten di dalam menciptakan keadaan yang berkesan bagi seluruh guru.

Daripada hasil-hasil kajian tentang kepimpinan guru besar di sekolah-sekolah berkesan di atas dapat disimpulkan bahawa tidak ada satu gaya kepimpinan yang diamalkan oleh guru besar di sekolah berkesan yang secara konsisten diamalkan di sekolah berkesan yang lain.

2.6.5 Hasil-hasil Kajian Keberkesanan Kepimpinan

Terdapat banyak kajian-kajian yang bertujuan untuk menguji teori-teori kepimpinan. Antaranya ialah Jung dan Sosik (2006) telah mengkaji tentang kepimpinan karismatik dengan menggunakan kaedah kuantitatif, untuk mengkaji tentang sifat peribadi daripada pemimpin karismatik. Kajian ini mengambil data daripada 218 mahasiswa daripada program Master Pentadbiran Perniagaan. Kajian ini mendapati bahawa ada lima sifat pemimpin karismatik bagi organisasi yang berkesan iaitu pemantauan diri (*self-monitoring*), aktualisasi diri (*self-actualization*), motif untuk mencapai kuasa sosial (*motive to attain social power*), peningkatan diri (*self-enhancement*), keterbukaan kepada perubahan (*openness to change*).

Nodarse (2009) telah mengkaji tentang kepimpinan karismatik dengan menggunakan kaedah kuantitatif dengan mengkaji 123 peserta kursus kepimpinan karismatik. Kajian ini mendapati bahawa kemahiran sosial nonverbal mempunyai hubungan secara positif dengan karisma. Didapati kemahiran sosial nonverbal boleh meningkatkan karisma bagi seorang pemimpin.

Gaal (2007) telah mengkaji tentang kepimpinan karismatik dalam hubungannya dengan komunikasi nonverbal dan budaya. Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif dengan mengkaji 180 mahasiswa. Kajian ini mendapati bahawa kepimpinan karismatik secara universal merupakan kepimpinan yang efektif. Kepimpinan karismatik sangat kuat dan dapat berkomunikasi dengan pengikut dengan menggunakan emosi.

Hartog, Hoogh dan Keegan (2007) telah mengkaji tentang kepimpinan karismatik dengan menggunakan kaedah kuantitatif, untuk mengkaji tentang pengaruh pokok dan pengaruh interaktif keterlibatan dan pemahaman kepimpinan karismatik kepada dua bentuk tingkah laku organisasi kewarganegaraan (bantuan dan kerelaan) daripada 115 pengurus-subordinat. Daripada kajian ini dinyatakan bahawa subordinat lebih banyak membantu kawan sekerja apabila mereka mendapati pemimpin mereka lebih karismatik.

Selain kajian tentang kepimpinan karismatik, Zang, Lin, dan Foo (2012) telah mengkaji tentang kepimpinan berkhidmat dan kepimpinan autoritatif. Kajian ini menggunakan kaedah kualitatif dan kaedah kuantitatif dalam pengumpulan data. Data empirik yang diambil daripada tinjauan yang dilakukan kepada beberapa guru besar daripada beberapa sekolah di Singapura. Daripada kajian ini didapati bahawa

kepimpinan berkhidmat lebih dapat diterima berbanding dengan kepimpinan autoritatif kerana mencerminkan penggunaan autoriti pemimpin yang lebih baik.

Joseph dan Winston (2005) telah mengkaji tentang kepimpinan berkhidmat dengan menggunakan kaedah kuantitatif. Kajian ini mengkaji 69 pekerja, 51 pelajar Bible College dan 15 pekerja di sekolah tinggi Christian di Republik Trinidad dan Tobago. Hasil kajian ini mendapati kepimpinan berkhidmat berhubungan secara positif dengan kepercayaan pemimpin dan kepercayaan organisasi kepimpinan berkhidmat.

Washington, Sutton dan Field (2006) telah mengkaji tentang perbezaan individu pemimpin berkhidmat. Dalam kajian ini digunakan kaedah kuantitatif dengan responden 288 pengikut dan 126 penyelia daripada organisasi agensi pembangunan masyarakat, agensi perbandaran berkhidmat, dan organisasi kerajaan perbandaran. Dalam kajian ini dikaji tentang hubungan antara penilaian para pengikut daripada kepimpinan berkhidmat, penilaian para pengikut daripada nilai-nilai para pemimpin tentang empati, integriti, kompetensi dan penilaian para pemimpin di atas kesepakatan mereka. Hasil kajian ini didapati bahawa penilaian pengikut terhadap kepimpinan berkhidmat mempunyai hubungan yang positif dengan penilaian para pengikut di atas nilai-nilai para pemimpin tentang empati, integriti, dan kompetensi. Penilaian para pengikut daripada kepimpinan berkhidmat juga mempunyai hubungan yang positif dengan penilaian para pemimpin bagi kesepakatan mereka.

Sendjaya dan Pekerti (2010) telah mengkaji pengaruh kepimpinan berkhidmat terhadap kepercayaan para pengikut dengan pemimpin mereka. Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif dengan mengambil data daripada 555 orang pekerja daripada dua institusi pendidikan. Hasil kajian ini mendapati bahawa kepimpinan

berkhidmat mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepercayaan dan tanggung jawab. Para subordinat yang berasa pemimpin mereka mengamalkan tingkah laku kepimpinan berkhidmat secara tinggi, tingkat kepercayaan subordinat juga lebih tinggi berbanding dengan mereka yang berasa tingkah laku kepimpinan berkhidmat pemimpin mereka rendah.

Schneider dan George (2011) telah mengkaji tentang gaya kepimpinan berkhidmat dan gaya kepimpinan transformasional dengan menggunakan kaedah kuantitatif dengan mengkaji 110 responden sebagai sampel daripada lapan kelab organisasi perkhidmatan sukarela kebangsaan. Daripada kajian ini didapati bahawa sekalipun persepsi tentang gaya kepimpinan transformasional dan kepimpinan berkhidmat mempunyai hubungan yang tinggi, tetapi kepimpinan berkhidmat dikenal pasti sebagai bentuk kepimpinan yang lebih berpengaruh terhadap komitmen, kepuasan, dan pencapaian tujuan.

Dalam kajian yang bertujuan menguji teori transformasional, Leithwood dan Jantzi (2000b) telah mengkaji tentang kesan kepimpinan transformasional ke atas keadaan organisasi dan waktu belajar murid-murid. Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif dengan memungut data daripada 1,762 guru dan 9,941 pelajar Kanada Timur. Hasil kajian ini mendapati bahawa budaya pendidikan keluarga adalah mempunyai kesan yang signifikan. Kajian ini memberi tiga alasan berikut iaitu: 1) kebanyakan kajian kesan sekolah mengakui peranan penting status sosial ekonomi dalam menyumbang kepada variasi pencapaian pelajar. 2) Bahagian daripada variasi yang sangat besar dalam penglibatan pelajar dijelaskan oleh budaya pendidikan keluarga yang menimbulkan kemungkinan bahawa perbezaan pencapaian pelajar mungkin kerana keluarga mereka lebih sensitive kepada hal-hal pembelajaran

berbanding dengan faktor sekolah dan pemboleh ubah yang lain. 3) Kesan kepimpinan transformasional ke atas pencapaian pelajar adalah jauh lebih lemah berbanding dengan budaya pendidikan keluarga.

Barnett, McCormick dan Connors (2001) pula telah mengkaji tentang hubungan kepimpinan transformasional dengan tingkah laku kepimpinan transaksional bagi guru besar sekolah dengan menggunakan kaedah kualitatif. Dalam kajian ini dinyatakan bahawa amalan guru dalam pembelajaran tidak membezakan antara karisma tingkah laku kepimpinan transformasional, rangsangan intelek (*intellectual stimulation*) dan motivasi yang memberi inspirasi (*inspirational motivation*). Selanjutnya didapati bahawa ada lima aspek bagi budaya belajar sekolah yang dikenali dalam konteks Australia iaitu: motivasi daripada dalaman untuk belajar (*intrinsic motivation for learning*), motivasi daripada luaran untuk belajar (*extrinsic motivation for learning*), sifat pilih kasih (*favouritism*), harapan peribadi untuk belajar (*personal expectations for learning*), dan mutu pengajaran yang terbaik (*excellence in teaching*).

Geijsel, Slegers, Leithwood dan Jantzi (2003) telah mengkaji tentang kesan kepimpinan transformasional kepada komitmen guru untuk reformasi sekolah dan kesungguhan usaha mereka dalam melakukan reformasi itu. Kajian ini mengamalkan kaedah kuantitatif dengan mengumpulkan data daripada guru-guru di Kanada dan Belanda. Daripada kajian ini didapati bahawa kepimpinan transformasional mempunyai kesan kepada komitmen guru dan kerja lebih guru. Kesan daripada dimensi membangun visi dan rangsangan intelektual, secara signifikan sangat berpengaruh.

Bono dan Judge (2004) pula telah membuat kajian tentang personaliti kepimpinan transformasional dan transaksional dengan menggunakan kaedah kuantitatif. Kajian ini adalah suatu kajian meta-analisis hubungan antara keperibadian dengan nilai tingkah laku kepimpinan transformasional. Dalam kajian ini penulis menggunakan lima model faktor keperibadian dan mendapati wujud sebanyak 384 hubungan daripada 26 kajian. Daripada hasil kajian ini didapati bahawa kepimpinan yang paling kuat dan paling konsisten hubungannya antara keperibadian dengan nilai tingkah laku ialah kepimpinan transformasional.

Judge dan Piccolo (2004) telah mengkaji tentang kepimpinan transformasional dan transaksional dengan menggunakan kaedah kuantitatif untuk mengkaji 42 artikel rujukan, 1,231 abstrak jurnal dan disertasi, 247 artikel dan 34 disertasi doktoral. Daripada kajian ini didapati bahawa secara keseluruhan keabsahan daripada .44 untuk kepimpinan transformasional, dan pada keabsahan ini menyamaratakan semua dan berbagai model sumber. Kepimpinan *contingen reward* dan *laissez-faire* yang mempunyai hubungan secara keseluruhan yang paling tinggi; *management by exception* (pengurusan dengan pengecualian) (*active and passive*) daripada kajian ini didapati tidak secara konsisten berhubung dengan kriteria yang ditetapkan. Di dalam keadaan yang lain ada beberapa kriteria yang kepimpinan *contingent reward* (tergantung ganjaran) yang mempunyai hubungan yang lebih kuat berbanding dengan kepimpinan transformasional. Kemudian kepimpinan transformasional benar-benar berhubung dengan kepimpinan *contingent reward* dan *laissez-faire*. Daripada hasil kajian ini pula didapati bahawa kepimpinan transformasional dan *contingent reward* secara umum berupaya menjadi peramal kepada kriteria mengawal untuk dimensi-dimensi kepimpinan yang lain, sekalipun kepimpinan transformasional gagal untuk meramal prestasi kerja pemimpin.

Selain itu Griffith (2004) telah mengkaji tentang hubungan antara kepemimpinan transformasional guru besar dengan pergantian staf sekolah, prestasi sekolah, dan kepuasan kerja staf sekolah. Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif dengan mengumpulkan data daripada staf dan pelajar sekolah rendah, dan keseluruhan skor pencapaian ujian pelajar yang diperolehi daripada arkib sekolah. Kajian ini mendapati bahawa kepimpinan transformasional guru besar tidak berhubungan secara langsung sama ada dengan pergantian staf atau pencapaian akademik sekolah. Sebaliknya kepimpinan transformasional guru besar menunjukkan kesan tak langsung, melalui kepuasan kerja staf, pergantian staf sekolah, dengan pergantian staf sekolah, pencapaian akademik sekolah.

McGuire dan Hutchings (2007) telah mengkaji tentang pemimpin transformasional Dr Martin Luther King Jr dalam hubungannya dengan empat ciri kepimpinan transformasional. Dalam kajian ini penulis menggunakan kaedah kualitatif. Adapun hasil daripada kajian tersebut didapati bahawa Dr Martin Luther King Jr mempunyai keempat-empat ciri daripada kepimpinan transformasional. Ia juga menjelaskan tentang warisan kepimpinan King melalui karya-karya modern dalam kepimpinan.

Jorah (2009) telah mengkaji tentang kepimpinan transformasional dan kepimpinan transaksional dengan menggunakan kaedah kuantitatif dengan 419 responden daripada guru, 12 pengetua kanan sekolah dan 10 pengetua biasa sekolah menengah di Kedah. Kajian ini mendapati bahawa kepimpinan instruksional yang diamalkan oleh pengetua kanan dan pengetua biasa sekolah menengah di Kedah tersebut, secara signifikan lebih dominan daripada kepimpinan transformasional. Kepimpinan transformasional dan kepimpinan instruksional mempunyai kesan yang signifikan kepada komitmen guru melalui dimensi masing-masing daripada ransangan

intelektual, definisi, dan penyampaian matlamat sekolah. Walau bagaimanapun, kesan kepimpinan transformasional kepada komitmen guru didapati secara signifikan lebih dominan.

Lindgreen, Palmer, Wetzel dan Antioco (2009) telah membuat kajian tentang kepimpinan transformasional di organisasi pasaran dengan menggunakan kaedah kuantitatif. Kajian ini mengumpulkan data daripada 232 pelajar di UK. Daripada kajian ini didapati bahawa terdapat hubungan positif antara gaya kepimpinan transformasional dalam hubungannya dengan interaksi dan jaringan pemasaran.

Parolini, Patterson dan Winston (2009) telah mengkaji tentang perbezaan kepimpinan transformasional dengan kepimpinan berkhidmat dengan menggunakan kaedah kuantitatif. Kajian ini mengumpulkan data daripada syarikat-syarikat, organisasi non-profit, institusi akademik dan organisasi agama dengan 514 partisipan yang telah memberi respond. Kajian ini mendapati bahawa kepimpinan transformasional dibedakan dengan: fokus mereka pada keperluan organisasi, kecenderungan untuk memimpin yang terbaik, kesetiaan mengarah ke organisasi, dan berpengaruh melalui pendekatan karismatik konvensional dan juga sebagai alat kawalan. Kemudian daripada kajian ini pula mengemukakan bahawa kepimpinan berkhidmat dapat dibedakan dengan fokus mereka diarahkan kepada keperluan peribadi, kecenderungan untuk menjadi pelayan terbaik, kesetiaan mengarah pada individu, pengaruhnya dengan melalui pelayanan yang luar biasa dan juga melalui pemberian kebebasan atau autonomi.

Kurland, Peretz, dan Lazarowitz (2010) telah mengkaji tentang gaya kepimpinan transformasional dan organisasi pembelajaran dengan menggunakan kaedah kuantitatif. Dalam kajian ini dikumpulkan data daripada 1.474 guru daripada 104

sekolah rendah di bahagian utara Israel. Daripada kajian ini didapati bahawa visi sekolah diramal secara signifikan sebagai mediator kepada organisasi pembelajaran sekolah dan berfungsi sebagai mediator antara kepimpinan transformasional guru besar dengan organisasi pembelajaran sekolah. Kepimpinan transformasional guru besar yang membentuk visi organisasi sekolah, memberi dorongan yang kuat bagi proses organisasi pembelajaran di sekolah.

Bass (1990b) telah mengkaji tentang kepimpinan transformasional dengan menggunakan kaedah kuantitatif. Kajian ini mengutip data daripada 228 pekerja, dan sebanyak 58 pengurus dalam firma kejuruteraan besar. Kajian ini mendapati bahawa subordinat yang bekerja di bawah kepimpinan transformasional melakukan kerja lebih.

Ozaralli (2003) mengkaji tentang kesan kepimpinan transformasional kepada pemberian autoriti dan keberkesanan kumpulan. Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif. Dalam kajian ini dikaji 152 pekerja daripada beberapa industri, yang didasarkan kepada keunggulan tingkah laku kepimpinan transformasionalnya dan sejauh mana mereka merasakan berlaku pemberian autoriti. Mereka juga menilai keberkesanan pasukan mereka dalam inovasi, komunikasi dan prestasi pasukan tersebut. Hasil kajian tersebut mendapati bahawa kepimpinan transformasional memberi sumbangan untuk meramalkan pemberian autoriti subordinat. Kepimpinan transformasional sering memberikan autoriti kepada anggota pasukan, menjadikan pasukan semakin berkesan (Ozaralli, 2003).

Bass, Avolio, Jung dan Berson (2003) telah membuat kajian tentang kepimpinan transformasional dan transaksional dalam kalangan tentera. Di dalam kajian ini

penulis menggunakan kaedah kuantitatif dengan mengkaji 72 tokoh tentera daripada pimpinan platon untuk penilaian potensi unit, kekompakan, dan prestasi bagi tentera U.S. Platon-platon yang dipilih adalah yang terlibat dalam latihan-latihan simulasi pertempuran. Daripada hasil kajian ini didapati bahawa para pemimpin platon dan sersan mengamalkan kepemimpinan transformasional secara positif berhubungan dengan kumpulan kepemimpinan yang melakukan transaksi dengan memberi penghargaan. Kumpulan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional keduanya memberi penghargaan nilai-nilai kepemimpinan kepada pemimpin platon dan para sersan yang secara positif telah meramalkan prestasi organisasi. Penilaian kepada menghindari sifat pasif bagi kepemimpinan para pemimpin platon dan sersan secara negative hubungannya dengan evaluasi potensi unit dan kepaduan.

Rejas, Ponce, Almonte dan Ponce (2006) telah mengkaji tentang kepemimpinan transformasional dengan menggunakan kaedah kuantitatif. Dalam kajian ini dikaji 318 pengurus daripada organisasi-organisasi kecil di wilayah Tarapaca bahagian utara Chili. Kajian ini mendapati bahawa dalam organisasi yang dikaji, kepemimpinan transformasional adalah moderat, manakala gaya kepemimpinan transaksional adalah kerap diamalkan dan *laissez faire* adalah jarang diamalkan. Kajian ini juga, mendapati bahawa kepemimpinan transformasional mempunyai kesan positif ke atas prestasi manakala gaya kepemimpinan transaksional dan *laissez faire* mempunyai kesan negatif.

Schaubroeck, Cha dan Lam (2007) membuat kajian tentang hubungan antara tingkah laku kepemimpinan transformasional dan prestasi kumpulan. Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif dengan mengumpulkan data daripada 218 pasukan perhidmatan kewangan yang ada pada cawangan-cawangan bank yang berada di Hong Kong dan

di United States. Hasil kajian ini didapati bahawa kepimpinan transformasional berpengaruh terhadap prestasi pasukan. Walau bagaimanapun pengaruh kepimpinan transformasional kepada kemampuan pasukan adalah sederhana. Kemampuan pasukan secara kolektif memperlihatkan pengaruh positif yang lebih kuat daripada kepimpinan transformasional.

Correa, Morales dan Pozo (2007) telah membuat kajian tentang peranan kepimpinan transformasional dan organisasi pembelajaran kepada inovasi dan prestasi. Dengan kaedah kuantitatif kajian ini mengambil data daripada 408 perusahaan besar. Adapun hasil daripada kajian ini didapati bahawa gaya kepimpinan merupakan watak peribadi, dan organisasi pembelajaran merupakan suatu proses kolektif, dan secara positif berpengaruh terhadap inovasi perusahaan. Organisasi pembelajaran mempunyai pengaruh yang kuat secara langsung terhadap inovasi. Kepimpinan mempunyai pengaruh yang sangat kuat dan signifikan kepada organisasi pembelajaran yang secara tidak langsung berpengaruh terhadap inovasi perusahaan. Inovasi secara positif dan secara signifikan berpengaruh terhadap prestasi organisasi. Organisasi pembelajaran juga secara positif berpengaruh terhadap prestasi. Dengan kata lain bahawa ada hubungan yang signifikan dan positif antara kepimpinan transformasional, organisasi pembelajaran, inovasi dan prestasi.

Trautmann, Maher dan Motley (2007) telah membuat kajian tentang strategi pembelajaran sebagai peramal kepimpinan transformasional. Dalam kajian ini digunakan kaedah kuantitatif dengan mengkaji 148 pengurus organisasi bukan mencari keuntungan. Daripada hasil kajian ini didapati bahawa pembelajaran sebagai kesan daripada pengalaman, diramal secara signifikan pengaruh daripada kepimpinan transformasional. Kemudian hasil analisis menjelaskan bahawa berfikir dan

pembelajaran strategik mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan kepemimpinan transformasional bagi pengurus organisasi bukan mencari keuntungan.

Rowold dan Schlotz (2009) telah membuat kajian tentang hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan menggunakan kaedah kuantitatif. Dalam kajian ini dikaji 244 pekerja sebagai sampel yang bekerja dengan agen pemerintahan Jerman. Daripada kajian ini didapati bahawa satu daripada dimensi kepemimpinan transformasional seperti pertimbangan individu (*individualized consideration*) mempunyai hubungan negatif terhadap ketidakpuasan. Sebaliknya kepemimpinan transaksional dengan sub penilaian daripada pengurusan dengan pengecualian pasif (*management by-exception passive*) mempunyai hubungan yang positif kepada empat indikator stress yang kronis iaitu kawalan sementara, untuk semua kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional.

Nguyen dan Mohamed (2011) telah mengkaji pengaruh tingkah laku kepemimpinan transformasional dengan kepemimpinan transaksional terhadap pengetahuan praktikal pengurusan dengan menggunakan kaedah kuantitatif. Kajian ini dilakukan di sektor industri kecil dan sederhana di Australia. Daripada hasil kajian ini didapati bahawa tingkah laku kepemimpinan transformasional dan tingkah laku kepemimpinan transaksional mempunyai hubungan yang positif dengan pengetahuan praktikal pengurusan. Mereka mengungkapkan pula bahawa kepemimpinan karismatik dan tingkah laku kepemimpinan memberi ganjaran terhadap kumpulan mempunyai pengaruh yang lebih besar kepada seluruh dimensi daripada pengetahuan praktikal pengurusan.

Jung dan Avolio (2000) telah mengkaji tentang pengaruh kepemimpinan transaksional kepada prestasi pengikut dengan menggunakan kaedah kuantitatif. Kajian ini mengkaji 194 pelajar daripada kursus perniagaan di sebuah universiti awam di Amerika Serikat, yang bekerja pada sebuah tugas sumbang saran di bawah situasi kepemimpinan transaksional. Kajian ini mendapati kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh secara tidak langsung kepada prestasi pengikut melalui kepercayaan pengikut dan kesesuaian nilai.

Sung (2008) telah mengkaji tentang pengaruh penyelia gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional di atas kepuasan pengajar pendidikan tinggi dan universiti di Taiwan. Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif dengan mengkaji 157 pengajar di pendidikan tinggi dan universiti di Taiwan. Kajian ini mendapati bahawa pengajar yang mengamalkan gaya kepemimpinan transaksional mempunyai kepuasan kerja kurang berbanding dengan pengajar dengan gaya kepemimpinan transformasional.

Menon (2014) telah mengkaji hubungan antara kepemimpinan transformasional, dilihat daripada keberkesanan pemimpin dan kepuasan kerja guru. Kajian ini mengkaji tentang hubunga tingkah laku kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan persepsi guru terhadap keberkesanan pemimpin dan kepuasan kerja guru. Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif dengan mengkaji 438 guru sekolah menengah di Republik Cyprus. Daripada kajian ini didapati bahawa persepsi guru terhadap keberkesanan kepimpinan dan kepuasan kerja guru mempunyai hubungan yang signifikan dengan tingkah laku kepimpinan transformasional dan taransaksional.

Fitriani, Santoso dan Ngadiman (2013) telah mengkaji tentang pengaruh gaya kepemimpinan guru besar dan etos kerja guru kepada prestasi guru. Kajian ini dijalankan dengan menggunakan kaedah kuantitatif dengan mengambil data daripada 62 guru pada Sekolah Al-Azhar Syifa Budi Solo, Indonesia. Kajian ini mendapati bahawa gaya kepemimpinan guru besar dan etos kerja guru berpengaruh kepada prestasi guru. Gaya kepemimpinan guru besar berpengaruh kepada prestasi guru. Etos kerja guru berpengaruh kepada prestasi guru. Etos kerja guru lebih berpengaruh daripada gaya kepemimpinan guru besar kepada prestasi kerja guru.

Herpin (2014) telah mengkaji tentang hubungan antara gaya kepemimpinan sekolah dengan sekolah yang berjaya. Kajian ini dijalankan dengan menggunakan kaedah kuantitatif dengan mengambil data daripada 91 sekolah dan 42 orang guru besar di California. Daripada kajian ini didapati bahawa guru besar di sekolah sekolah yang berjaya di California sering mengamalkan gaya kepemimpinan transformasional dan kadang-kadang mengamalkan gaya kepemimpinan transaksional. Kajian ini mendapati pula bahawa gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional mempunyai hubungan yang positif kepuasan kerja guru, meningkatkan kerja sama, keberkesanan kepemimpinan guru besar dan meningkatkan prestasi sekolah.

Politis (2004) telah membuat kajian tentang kepemimpinan transaksional dengan menggunakan kaedah kuantitatif. Dalam kajian ini sembilan Jabatan Komunikasi Teknologi yang ada di United Arab Emirates (UAE) telah mengambil bahagian. Kajian ini mendapati bahawa hubungan antara kepemimpinan transaksional dan transformasional dengan faktor-faktor perangsang bagi menciptakan persekitaran kerja yang baik adalah signifikan dan mempunyai hubungan yang positif. Adapun faktor penghalang dalam persekitaran kerja mempunyai hubungan yang negatif

dengan kepemimpinan transaksional dan transformasional. Kepimpinan transformasional mempunyai hubungan yang lebih kuat dengan faktor-faktor perangsang lingkungan kerja berbanding dengan kepemimpinan transaksional. Kemudian kepemimpinan transformasional adalah suatu aspek yang penting dalam organisasi pada masa kini terutama dalam aspek menciptakan suatu budaya perusahaan dan persekitaran kerja yang merangsang kreativiti dan inovasi para pekerjanya.

Liu, Liu dan Zeng (2011) telah mengkaji tentang kepemimpinan transaksional dengan menggunakan kaedah kuantitatif. Dalam kajian ini dikaji 90 pasukan kerja Cina yang mempunyai 426 ahli, dan 90 pasukan pemimpin. Daripada kajian ini didapati bahawa kepemimpinan transaksional secara negatif berhubungan dengan inovasi pasukan, tetapi kepemimpinan transaksional mempunyai hubungan secara positif dengan inovasi.

Heck (1992) telah mengkaji tentang kepemimpinan instruksional dan prestasi sekolah. Kajian ini menggunakan kaedah kualitatif dengan mengkaji semua sekolah rendah awam dan sekolah tinggi di California. Daripada kajian ini didapati bahawa pelaksanaan tugas-tugas secara luas daripada kepemimpinan instruksional berpengaruh terhadap tinggi rendahnya pencapaian prestasi akademik sekolah.

Blase dan Blase (2000) telah mengkaji tentang kepemimpinan instruksional guru besar dengan menggunakan kaedah kuantitatif. Dalam kajian ini data diperolehi daripada 809 guru; 380 sekolah rendah, 177 sekolah menengah, dan 252 sekolah tinggi guru. Daripada kajian ini didapati bahawa model kepemimpinan instruksional berkesan terdiri

daripada dua tema utama iaitu bercakap dengan guru bagi menggalakkan pemikiran, dan menggalakkan pertumbuhan professional.

Ako (2001) telah mengkaji tentang kepimpinan instruksional dengan menggunakan kaedah kualitatif. Informan dalam kajian ini terdiri daripada pengetua daripada lima sekolah tinggi dan 31 orang guru yang ada di New Ireland Papua New Guinea Province. Dalam kajian ini didapati bahawa pengetua telah mengamalkan kepimpinan instruksional dalam pelaksanaan tugas-tugasnya, sekalipun masih dalam tahap yang kecil daripada yang dianggap wajar dan dijangka oleh pengetua dan guru-guru yang ditinjau.

Celikten (2001) telah mengkaji tentang kepimpinan instruksional dengan menggunakan kaedah kualitatif. Kajian ini dilakukan kepada penolong pengetua sekolah tinggi di Turki. Kajian ini mendapati bahawa mereka telah menulis deskripsi tugas berkaitan dengan kedudukan mereka, walaupun banyak tugas-tugas kepimpinan instruksional yang secara khusus bagi penolong pengetua biasanya tidak ditulis dalam huraian kerja rasmi mereka. Dinyatakan pula bahawa pengetua mempunyai kesan yang sangat kuat ke atas aktiviti kepimpinan instruksional mereka.

Hallinger (2003) telah mengkaji tentang perubahan kepimpinan pendidikan dengan meninjau pengembangan konsep dan empirik bagi gaya kepimpinan instruksional dan gaya kepimpinan transaksional. Daripada kajian ini dinyatakan bahawa kesesuaian atau keberkesanan sesuatu gaya kepimpinan dikaitkan dengan faktor persekitaran luaran dan konteks tempatan sekolah. Kedua-dua gaya kepimpinan tersebut juga berkembang dalam memberi tindak balas kepada perubahan keperluan sekolah dalam konteks reformasi pendidikan global. Daripada kajian ini juga

dinyatakan bahawa di Amerika Utara gaya kepimpinan yang popular diamalkan oleh guru besar adalah kepimpinan bersama, kepimpinan guru, kepimpinan distribusi, dan kepimpinan transformasional.

Mitchell dan Castle (2005) telah mengkaji tentang kepimpinan instruksional bagi guru besar sekolah rendah dengan menggunakan kaedah kualitatif. Dalam kajian ini dikaji 12 guru besar sekolah rendah di bahagian selatan Ontario. Daripada kajian ini didapati tiga kategori konsep guru besar bagi kepimpinan instruksional iaitu: kepakaran kurikulum, penghantaran formal pembangunan profesional, dan pembinaan budaya formal. Kemudian dinyatakan bahawa kepimpinan instruksional dipengaruhi tiga dimensi iaitu: gaya peribadi guru besar, kepaduan ijazah dalam agenda dan inisiatif, ketersediaan struktur membolehkan.

Robinson, Lloyd dan Rowo (2008) telah mengkaji tentang hubungan gaya kepimpinan dengan prestasi murid. Kajian ini dijalankan dengan menganalisis 27 kajian yang telah diterbitkan. Daripada kajian ini didapati bahawa dimensi amalan guru besar sekolah yang menetapkan visi sekolah, mempunyai pengaruh yang signifikan kepada peningkatan prestasi murid. Selain dimensi tersebut dimensi lain yang digunakan oleh penyelidik adalah menetapkan jangkaan, penyumberan secara strategik, merancang, menyelaras, menilai pengajaran dan kurikulum, menggalakkan dan mengambil bahagian dalam pembelajaran dan pembangunan guru, memastikan kegiatan berjalan secara teratur dan sokongan daripada persekitaran. Daripada kajian ini didapati bahawa kesan purata kepimpinan pengajaran ke atas pencapaian prestasi pelajar adalah 3-4 kali ganda daripada kepimpinan transformasional.

Hallinger (2011) telah mengkaji tentang kepemimpinan pembelajaran dengan menggunakan bukti-bukti daripada kajian empirik. Daripada kajian ini didapati bahawa ada kemajuan yang signifikan yang telah terjadi dalam mengenal pasti cara-cara guru besar berpengaruh dalam pembelajaran di mana kepemimpinan guru besar didapati menyumbang kepada peningkatan prestasi belajar pelajar. Kepimpinan untuk pembelajaran adalah merupakan gabungan antara kepemimpinan instruksional, kepemimpinan transformasional, dan kepemimpinan bersama.

Sanga dan Maneipuri (2002) telah mengkaji tentang kepemimpinan guru besar dengan menggunakan kaedah kualitatif untuk mengkaji sekolah-sekolah menengah yang ada di kepulauan Solomon. Kajian ini mendapati bahawa sekolah menengah di kepulauan Solomon telah mengalami perubahan dan perubahan itu terjadi kerana peranan yang dimainkan oleh guru besar di sekolah-sekolah tersebut. Kajian ini mendapati bahawa kepemimpinan transformasional guru besar yang memahami perubahan sifat dasar daripada sekolah menengah lebih memungkinkan memamerkan kepemimpinan yang berkesan kepada sekolah.

Wong (2003) telah mengkaji tentang gaya kepemimpinan sekolah berasaskan pengurusan di Hong Kong. Kajian ini menggunakan kaedah kualitatif dalam mengkaji tentang pendidikan di Hong Kong. Daripada kajian ini didapati bahawa gaya kepemimpinan berkesan yang diamalkan oleh guru besar ialah: kepemimpinan instruksional, kepemimpinan organisasi, kepemimpinan strategik, kepemimpinan budaya, kepemimpinan reflektif, kepemimpinan manusia, dan kepemimpinan komuniti.

Dinham (2005) telah mengkaji tentang peranan guru besar dalam menghasilkan hasil-hasil pendidikan terkemuka. Kajian ini menggunakan kaedah kualitatif dan

kuantitatif dengan mengkaji 38 sekolah menengah di New South Wales (Australia). Kajian ini mendapati bahawa kepimpinan menjadi faktor kunci dalam mencapai prestasi hasil pendidikan terkemuka. Gaya kepimpinan pengetua sekolah yang dominan diamalkan adalah gabungan daripada kepimpinan transformasional, kepimpinan bersama dan kepimpinan moral.

Lokman, Hamdan, Al-Muzammil, Rosni, dan Sanitah (2008) telah mengkaji tentang kepimpinan pengetua sekolah menengah di Johor, Malaysia. Dalam kajian ini digunakan kaedah kuantitatif dengan mengumpulkan data daripada 35 buah sekolah, 1,705 guru dan 34 pengetua. Kajian ini mendapati bahawa gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua sekolah adalah gaya kepimpinan sumber manusia, kepimpinan simbolik, kepimpinan politik dan kepimpinan struktural. Kepimpinan sumber manusia merupakan gaya kepimpinan yang paling lazim digunakan manakala kepimpinan politik pula adalah gaya kepimpinan yang paling jarang digunakan.

Mohd Yajid (2000) telah mengkaji tentang gaya kepimpinan pengetua di sekolah-sekolah Yayasan Islam Kelantan, Malaysia. Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif dengan 390 responden. Kajian ini mendapati bahawa gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua di sekolah-sekolah Yayasan Islam Kelantan adalah gaya kepimpinan demokratik.

Suhasni (2004) telah mengkaji tentang gaya kepimpinan pengetua sekolah dengan menggunakan kaedah kuantitatif. Kajian ini mengumpulkan data daripada 208 guru daripada lima buah sekolah menengah kebangsaan dalam bandar Kajang, Selangor, Malaysia. Kajian ini mendapati bahawa pengetua sekolah menengah dalam bandar

Kajang mengamalkan gaya kepimpinan demokratik dan gaya kepimpinan autokratik.

Drysdale, Goode dan Gurr (2009) telah mengkaji tentang model kepimpinan guru besar di sekolah-sekolah berjaya di Australia. Kajian ini menggunakan kaedah kualitatif dalam mencari bagaimana guru besar menggunakan gaya kepimpinan dengan model tingkah laku yang tepat seperti konsultatif, inspirasi, empati dengan menyampaikan secara jelas dengan falsafah pendidikan yang berfokus kepada pelajar. Kajian ini mendapati bahawa kepimpinan penolong guru besar dan peningkatan kerja guru dalam kumpulan sangat penting bagi kejayaan sekolah. Daripada kajian ini juga didapati bahawa empat tema inti yang menyumbang kepada kejayaan sekolah ialah: gaya kepimpinan, nilai dan falsafah peribadi, pembinaan hubungan, dan sifat peribadi. Gaya kepimpinan yang berperanan positif adalah gaya kepimpinan inspirasional, dan empati, iaitu sejenis dengan gaya kepimpinan konsultatif dan pendamai (conciliatory).

Adeyemi (2010) telah mengkaji tentang gaya kepimpinan guru besar dan prestasi kerja guru di Ondo State, Nigeria. Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif dengan mengkaji 240 guru besar dan 1,800 guru. Hasil kajian ini mendapati bahawa gaya kepimpinan yang paling biasa digunakan dalam kalangan guru besar adalah gaya kepimpinan demokratik. Kajian ini juga mendapati bahawa prestasi kerja guru di bawah kepimpinan demokrasi adalah berada pada tahap sederhana, tetapi prestasi kerja guru di bawah kepimpinan autokratik adalah lebih baik berbanding dengan guru besar yang mengamalkan gaya kepimpinan demokratik.

Salfi (2011) telah mengenal pasti kejayaan pelaksanaan kepemimpinan guru besar untuk pengembangan sekolah dengan menggunakan kaedah kualitatif dan kuantitatif untuk mengkaji 351 orang guru besar daripada sekolah menengah dan 702 guru daripada sekolah rendah dan sekolah menengah. Daripada kajian ini didapati bahawa kepemimpinan guru besar sekolah-sekolah di Pakistan mengamalkan gaya kepemimpinan bersama dan mengembangkan visi sekolah bersama, mempromosikan suatu kerjasama budaya, bantuan dan kepercayaan. Mereka memberi autoriti kepada guru-guru untuk memimpin dan memegang tanggung jawab kepemimpinan; melibatkan pelbagai pihak berkepentingan dalam proses membuat keputusan; mengembang dan memelihara hubungan yang baik antara pelbagai kaki tangan dalam warga sekolah. Selain itu guru besar juga menekankan kepada pembangunan profesionalisme guru-guru dan melibatkan ibu bapa pelajar dan masyarakat dalam proses pembangunan sekolah.

Sawati dan Anwar (2011) telah mengkaji gaya kepemimpinan guru besar dan kesannya kepada prestasi akademik sekolah di Khyber Pakhtoonkhwa, Pakistan. Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif dengan mengambil data daripada 156 sekolah. Kajian ini mendapati bahawa empat gaya kepemimpinan guru besar yang diamalkan di Pakistan ialah gaya kepemimpinan demokratik, autokratik, lepas-bebas (free-rein) dan gabungan (ekletik).

Nor Asikin (2008) telah mengkaji tentang sekolah berkesan dengan menggunakan kaedah kualitatif. Dalam kajian ini empat buah sekolah rendah di desa, di mana dua antaranya mendapat anugerah “Sekolah Harapan Negara” dan dua lainnya adalah sekolah yang kurang berkesan dalam kategori yang sama di utara Semenanjung Malaysia. Kajian ini mendapati bahawa ada tujuh ciri-ciri sekolah berkesan iaitu: 1)

kepimpinan pembelajaran bersama, 2) pembelajaran persekitaran, 3) penekanan kepada pengajaran dan pembelajaran, 4) harapan yang tinggi kepada pelajar, 5) pengukuhan positif, 6) menyiapkan pelajar yang adil dan bertanggung jawab, dan 7) perkongsian rumah-sekolah. Kajian ini juga mendapati bahawa semua dimensi sekolah berkesan mengikut Sammons, Hillman, dan Mortimore (1995) ada pada sampel sekolah berkesan yang dikaji, dan sekolah-sekolah yang berkesan mempunyai ciri-ciri yang sama dengan sekolah berkesan pada peringkat antara bangsa.

Raihani (2008) telah mengkaji tentang kepimpinan sekolah dengan menggunakan kaedah kualitatif dengan mengkaji sekolah menengah negeri di Yogyakarta Indonesia. Kajian ini mendapati bahawa terdapat beberapa amalan kepimpinan sekolah yang berjaya, iaitu mempunyai pegangan yang kuat kepada nilai-nilai keislaman, budaya dan kepercayaan. Guru besar memperlihatkan kemampuannya dalam pengembangan visi sekolah, mengatur strategi, membangun kekuatan dan mengembangkan jaringan kerja yang lebih luas untuk mencapai keuntungan bagi kemajuan sekolah.

Daripada kajian di atas penyelidik menyimpulkan bahawa kajian tentang gaya kepimpinan di atas pada umumnya mengkaji gaya kepimpinan dengan menggunakan kaedah kuantitatif dan masih kurang mengkaji gaya kepimpinan dengan menggunakan kaedah kualitatif. Keberkesanan gaya kepimpinan tertentu di suatu tempat tidak semestinya menjadi berkesan di tempat yang lain, sekalipun sampel kajiannya berasal daripada jenis organisasi atau institusi yang sama tetapi berada di tempat yang berbeza.

Dengan demikian daripada beberapa hasil kajian yang telah dilakukan oleh para sarjana sebagaimana disebutkan di atas, dapat difahami bahawa kajian tentang gaya kepimpinan guru besar di sekolah rendah yang berprestasi tinggi di Kabupaten Maros, Sulawesi-Selatan, Indonesia belum pernah dilakukan, dan memandangkan tidak ada gaya kepimpinan yang konsisten untuk diamalkan oleh sekolah, maka untuk mengetahui gaya kepimpinan yang diamalkan di sekolah berprestasi tinggi di kabupaten Maros maka kajian ini sangat diperlukan.

2.7 Rumusan

Teori-teori kepimpinan karismatik, kepimpinan berkhidmat, kepimpinan transformasional, kepimpinan transaksional, kepimpinan tingkah laku, dan kepimpinan instruksional masing-masing mendakwa pengamalannya akan meningkatkan komitmen dan kepuasan subordinat dan seterusnya mempertingkatkan prestasi organisasi. Dakwaan-dakwaan ini menimbulkan kekeliruan dan muncul persoalan-persoalan teori kepimpinan manakah yang lebih unggul untuk dipraktikkan di sekolah? Kekeliruan ini menjadi lebih parah apabila kajian-kajian tentang gaya kepimpinan di sekolah-sekolah berkesan dan berjaya tidak menunjukkan teori-teori kepimpinan tersebut diamalkan secara meluas. Di Australia guru besar yang berjaya menggunakan gabungan antara gaya kepimpinan transformasional dan kepimpinan transaksional (Bernett at al., 2001), gaya kepimpinan *consultative* dan *conciliatory* (Drysdale, Goode & Guur, 2009). Manakala di Hong Kong guru besar yang berjaya mengamalkan gabungan antara gaya kepimpinan instruksional, gaya kepimpinan transformasional, dan kepimpinan bersama (Hallinger, 2003; Hallinger, 2011). Di Norway guru besar yang berjaya mengamalkan gaya kepimpinan instruksional (Moller at al., 2005). Di Pakistan pula guru besar yang berjaya mengamalkan gaya

kepemimpinan bersama (Salfi, 2011). Di Nigeria guru besar yang berjaya mengamalkan gaya kepemimpinan demokratik, dan gaya kepemimpinan autokratik (Adeyemi, 2010). Kemudian di Indonesia guru besar yang berjaya mengamalkan gabungan antara kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan instruksional, dan kepemimpinan Islamik (Raihani, 2008), di Malaysia guru besar yang berjaya mengamalkan gaya kepemimpinan sumber manusia, gaya kepemimpinan simbolik, gaya kepemimpinan structural, dan gaya kepemimpinan politik (Lokman, Hamdan, Al-Muzammil, Rosni, dan Sanitah, 2008). Selain itu, di Malaysia juga didapati bahawa guru besar di sekolah berkesan mengamalkan gaya kepemimpinan instruksional dan gaya kepemimpinan transformasional (Nor Asikin, 2008; Jorihah 2009). Adapun di Singapura guru besar yang berjaya mengamalkan gaya kepemimpinan berkhidmat dan gaya kepemimpinan autoritatif (Zang, Lin & Foo, 2012).

Daripada dapatan-dapatan kajian kepemimpinan di atas didapati bahawa semuanya unggul, sama ada di organisasi industri (Conger & Kanungo, 1994, Ozaralli, 2003, Nguyen, 2011), pemasaran (Lindgreen at al., 2009), organisasi formal (Politis & John, 2004; Rowold & Schlotz, 2009; Schaubroeck, Lam & Cha, 2007; Felfe & Schyns, 2004), sukarelawan (Schneider & George, 2011), tentera (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003), dan pendidikan (Sendjaya & Pekerti, 2010; Correa, Morales, Victor & Pozo, 2007; Trautmann, Maher & Motley, 2007; Salfi, 2011; Sanga, 2002; Day, 2005; Hallinger, 2003, 2005; Barnett, McCormick & Connors, 2001). Walaupun begitu kebanyakannya adalah fokus kepada keuntungan, sedangkan pendidikan fokusnya bukan mencari keuntungan.

Daripada kajian di atas dapat dirumuskan bahawa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang tekal dalam semua keadaan. Oleh kerana itu teori kepemimpinan integratif

dicadangkan sebagai gabungan daripada berbagai gaya yang berpunca daripada situasi yang berbeza. Bagaimana halnya dalam organisasi pendidikan?

Sekalipun setiap gaya kepimpinan telah berjaya membawa organisasi yang dipinpinnya itu mencapai kejayaan, namun tak satu pun gaya kepimpinan yang konsisten, untuk diamalkan di setiap organisasi, termasuk gaya kepimpinan guru besar sekolah rendah.

Oleh kerana tidak adanya gaya kepimpinan yang konsisten untuk diamalkan oleh setiap sekolah rendah, maka adalah sangat perlu untuk dikaji tentang gaya kepimpinan yang diamalkan oleh guru besar di sekolah berprestasi tinggi di Kabupaten Maros, Sulawesi-Selatan, Indonesia supaya ianya menjadi arah haluan kepada para guru besar untuk memimpin sekolah.



UUM
Universiti Utara Malaysia

BAB TIGA

METODOLOGI KAJIAN

3.1 Pendahuluan

Matlamat kajian ini adalah untuk mengetahui corak dan variasi kepemimpinan guru besar yang dominan di sekolah-sekolah rendah berprestasi tinggi dan berprestasi rendah di Kabupaten Maros, Sulawesi Selatan, Indonesia. Untuk mencapai matlamat ini satu metodologi kajian yang sesuai dipilih untuk mengumpulkan data, membuat analisis, mentafsir dan membuat kesimpulan. Sehubungan itu, bab ini membincangkan reka bentuk kajian, sampel kajian, instrument kajian, pengumpulan data, dan analisis data. Adapun secara terperinci dijelaskan mengikut sub-tajuk berikut.

3.2 Reka Bentuk Kajian

Bagi pencapaian matlamat kajian ini, pelaksanaan kajian ini berdasarkan kepada paradigma *postpositivistik* yang memandang bahawa realiti sosial dilihat sebagai sesuatu yang *holistic* (menyeluruh), kompleks, dinamik dan penuh makna (Sugiyono, 2008). Kemudian untuk mendeskripsikan fenomena yang berlaku di lapangan, kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif iaitu suatu kaedah kajian yang digunakan untuk meneliti objek secara langsung dengan penyelidik sebagai instrument kajian. Dalam kajian ini analisis data adalah bersifat induktif, dengan penekanan hasil kajian lebih kepada makna daripada generalisasi (Sugiyono, 2008). Bogdan dan Biklen (2007) mengemukakan bahawa kajian kualitatif mempunyai lima ciri iaitu: 1) Kajian kualitatif dilakukan dalam kondisi alamiah, langsung kepada sumber data dan penyelidik itu adalah instrument utama. 2) Kajian kualitatif bersifat deskriptif. Data yang terkumpul lebih berbentuk kata-kata atau gambar daripada

angka-angka. 3) Kajian kualitatif lebih ditekankan pada proses daripada hasil atau produk. 4) Kajian kualitatif cenderung menganalisis data secara induktif. 5) Makna dalam kajian kualitatif menjadi perkara yang sangat penting.

Reka bentuk kualitatif dan berparadigma *postpositivistik* dipilih kerana dengan reka bentuk ini akan diperoleh data yang lebih tepat untuk mendeskripsikan realiti sosial dan fenomena yang berlaku di lapangan tentang gaya kepemimpinan guru besar di sekolah rendah yang berprestasi tinggi di Kabupaten Maros yang kondisi objeknya bersifat alamiah, pengumpulan data langsung kepada sumber data, dengan penyelidik sendiri sebagai instrument kunci. Reka bentuk kajian ini juga dipilih kerana kajian kualitatif adalah sangat sesuai apabila sesebuah kajian yang berusaha untuk memahami makna/hakikat daripada suatu fenomena yang bersifat alamiah, kerana gaya kepimpinan adalah bersifat abstrak dan ia juga bersifat proses.

Sekalipun reka bentuk ini diakui mempunyai banyak kelebihan dalam rangka untuk mendeskripsikan realiti sosial dan fenomena alamiah yang terjadi sebagaimana yang dikemukakan di atas, reka bentuk ini juga mempunyai berbagai kekurangan yang antara lain adalah: 1) Keabsahan daripada data yang dikumpulkan sangat tergantung pada kemampuan penyelidik sebagai instrumen utama dalam menggunakan pendekatan, kaedah dan teknik dalam pengumpulan data. 2) Sukar meramalkan berapa lama masa yang akan digunakan dalam kajian kualitatif. 3) Penafsiran daripada data yang diperoleh sifatnya sangat subjektif sehingga boleh menyebabkan berlakunya perbezaan pendapat.

Dengan demikian untuk menjaga dan untuk tetap memastikan kesahihan data yang dikumpul daripada proses kajian, maka penyelidik yang menggunakan kaedah kualitatif harus menyedari dan meminimumkan seboleh mungkin kesan daripada kekurangan kaedah kualitatif ini iaitu dengan cara memahami betul pendekatan,

kaedah dan teknik pengumpulan data yang tepat, fokus masalah yang diteliti, memanfaatkan waktu secara efektif, dan menafsirkan data sesuai dengan fakta-fakta yang dapat dipertanggungjawabkan.

3.3 Populasi dan Sampel

Dalam kajian kualitatif konsep populasi dan sampel berbeza dengan istilah dalam kajian yang menggunakan pendekatan kuantitatif. Dalam kajian kualitatif konsep populasi dan sampel disebut sebagai subjek kajian atau unit analisis. Konsep subjek kajian berkaitan dengan apa atau siapa yang akan diteliti. Manakala daripada mana data itu diperoleh disebut sebagai unit pemerhatian. Daripada unit pemerhatian akan dapat menjelaskan apa atau siapa sumber data kajian diperoleh. Sumber data kajian boleh berupa orang, benda, dokumen atau proses suatu kegiatan, dan lain-lain. Subjek kajian merupakan entiti yang mempengaruhi reka bentuk penyelidikan, pengumpulan data dan keputusan analisis data (Satori & Komariah, 2010).

Spradley (1980) dalam kajian kualitatif menggunakan istilah populasi dengan istilah *social situation* atau situasi sosial yang terdiri daripada tiga elemen iaitu: tempat, pelaku dan aktiviti yang berinteraksi secara sinergi. Dalam situasi sosial atau objek kajian ini penyelidik boleh mengamati secara mendalam aktiviti orang-orang yang berada di tempat itu. Dalam kajian kualitatif sampel dikenal dengan istilah pemberi maklumat atau peserta kajian, teman dan guru dalam kajian (Sugiyono, 2008).

a. Subjek kajian.

Berdasarkan huraian di atas penyelidik menetapkan subjek kajian dalam kajian ini ialah dua sekolah rendah yang berprestasi tinggi dan dua sekolah berprestasi rendah di Kabupaten Maros. Dengan kata lain dalam kajian ini dikaji tentang situasi sosial yang mempunyai kaitan dengan kepemimpinan guru besar di sekolah-sekolah rendah yang berprestasi tinggi di Kabupaten Maros. Selanjutnya dibuat, dan dikaji secara mendalam tentang gaya kepemimpinan yang diamalkan oleh guru besar di sekolah rendah tersebut sehingga ia berjaya menjadikan sekolah yang di pimpinnya boleh mencapai prestasi yang tinggi.

b. Sampel

Penentuan sampel atau yang dikenal dengan peserta atau pemberi maklumat, dalam kajian ini akan menggunakan teknik persampelan *nonprobability*. Persampelan *nonprobability* ialah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau ahli populasi untuk dipilih menjadi sampel. Teknik sampel ini meliputi sampling sistematik, kuota, aksidental, purposif, jenuh dan *snowball* (Sugiyono, 2008).

Dalam kajian ini, kerana menggunakan teknik persampelan *nonprobability*, maka penyelidik menentukan dua sekolah rendah yang berprestasi tinggi dan dua sekolah rendah yang berprestasi rendah yang ada di Kabupaten Maros yang akan dijadikan subjek kajian. Adapun dua sekolah rendah berprestasi tinggi yang dimaksud dalam penyelidikan ini adalah Sekolah Rendah SBTA dan SBTC, dan sekolah rendah berprestasi rendah yang dimaksud iaitu Sekolah Rendah SBRB dan Sekolah Rendah SBRD.

Untuk menentukan sekolah yang tepat sebagai subjek kajian, penyelidik berbincang dengan beberapa pengawas pendidikan sekolah rendah dan pengawas pendidikan Agama Islam sekolah rendah Kabupaten Maros untuk mendapatkan maklumat berkaitan dengan sekolah yang akan diselidiki dijadikan sebagai sampel dalam kajian ini. Pada tahap ini penyelidik dengan mudah mendapatkan maklumat sebab para pengawas pendidikan itu adalah guru penyelidik pada masa penyelidik melaksanakan pendidikan di sekolah menengah dan sebahagian daripada pengawas itu pula adalah merupakan kawan penyelidik dan satu institusi dengan mereka.

Teknik persampelan yang digunakan dalam kajian ini adalah persampelan purposif dengan teknik persampelan *snowball*. Purposive sampling adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan peserta berkenaan adalah merupakan orang yang paling tahu tentang apa yang diharapkan atau mungkin kerana dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan penyelidik menjelajahi objek atau situasi sosial yang diteliti. *Snowball* adalah teknik pengambilan sampel sumber data yang pada awalnya jumlahnya sedikit, lama-kelamaan ia menjadi besar (Sugiyono, 2008). Daripada empat sekolah rendah yang dipilih sebagai subjek kajian, penyelidik menentukan sampel sumber data mengikut maklumat yang diperlukan. Dengan demikian sebagai sumber data di dalam kajian ini adalah empat guru besar dan enam belas guru, yang telah memberikan maklumat data yang tepat sesuai dengan apa yang diharapkan. Pengambilan sampel sumber data ini, diperluas dengan teknik *snowball* jika sumber data yang ada belum mampu memberikan data yang memuaskan atau belum sampai menjadi tepu. Pada penyelidikan ini, orang yang dianggap paling tahu tentang perkara yang diselidiki adalah guru besar dan guru yang ada di setiap sekolah yang menjadi sampel kajian. Dengan demikian setelah penyelidik memperoleh data daripada guru besar sekolah berkenaan seterusnya penyelidik

memohon petunjuk guru besar sekolah berkenaan tentang guru yang boleh memberi maklumat berkaitan dengan perkara yang penyelidik kaji.

Lincoln dan Guba (1985) menegaskan bahawa jika maklumat atau data dianggap sudah mencukupi, kemudian tidak ada lagi maklumat baru daripada responden yang baru, maka data yang berulang (suatu taraf di mana datanya telah jenuh) menjadi ukuran utama dalam mengakhiri pengambilan data.

3.4 Instrumen Kajian

Kualiti data hasil kajian dipengaruhi oleh dua faktor iaitu, kualiti instrument kajian dan kualiti pengumpulan data. Dalam kajian-kajian kualitatif, yang menjadi instrumen atau alat kajian adalah penyelidik itu sendiri. Penyelidik sebagai instrumen perlu mempunyai tahap kesahan untuk melakukan kajian dan seterusnya terjun ke lapangan. Kesahan penyelidik sebagai instrumen meliputi pengesahan terhadap pemahaman kaedah kajian kualitatif, penguasaan wawasan terhadap bidang yang akan diteliti, kesiapan penyelidik untuk memasuki objek kajian, baik secara akademik mahupun logistiknya. Kesahan ini dilakukan oleh penyelidik sendiri melalui penilaian diri seberapa jauh pemahaman terhadap kaedah kualitatif, penguasaan teori dan wawasan terhadap bidang yang diteliti, serta kesediaan memasuki lapangan kajian (Sugiyono, 2008).

Kaedah pengumpulan data penyelidikan kualitatif, menghendaki agar penyelidik berada langsung di sekolah yang menjadi sampel penyelidikan dan secara langsung menjadi instrument penyelidikan (Bogdan & Biklen, 2007). Hal ini perlu agar dapat mengetahui secara jelas tentang gaya kepimpinan guru besar di sekolah tempat penyelidikan dijalankan. Kemudian latar belakang penyelidik, telah mengajar sejak 22 tahun lalu di sekolah, sama ada di sekolah rendah atau di sekolah menengah dan menjadi pengetua sekolah menengah sejak

lima tahun lalu. Selain itu penyelidik banyak berinteraksi dengan guru-guru pada masa sebagai pengurus organisasi Kelompok Kerja Guru dan sebagai pengurus Kelompok Kerja Kepala Madrasah (sekolah). Pengalaman ini memudahkan penyelidik untuk masuk dan memperoleh data di sekolah sampel penyelidikan sebab di setiap sekolah tempat penyelidik memungut data ada guru dan pengawas sekolah yang mengenal penyelidik sehingga mudah untuk mendapatkan data penyelidikan. Patton (1990) menyatakan bahawa salah satu prasyarat dalam melakukan kajian adalah kejayaan masuk kepada tempat penyelidikan. Kemudian kesahan analisis data kajian kualitatif banyak ditentukan oleh keupayaan pengkaji dalam menganalisis data yang diperolehi (Patton, 1990).

Dalam kajian kualitatif instrumen utamanya adalah penyelidik itu sendiri, namun selanjutnya setelah fokus kajian sudah jelas, maka dikembangkan instrumen kajian sederhana yang boleh melengkapkan data dan membandingkannya dengan data yang telah ditemui melalui pemerhatian dan temu bual (Sugiyono, 2008).

Tujuan utama daripada suatu kajian adalah untuk mengumpul data. Dengan demikian pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategik dalam kajian. Untuk mendapatkan data yang dapat memenuhi piawai yang ditetapkan maka seorang penyelidik harus menguasai teknik pengumpulan data. Dalam pengumpulan data penyelidik boleh menggunakan sumber primer, dan sumber sekunder. Sumber primer iaitu sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data, dan sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya melalui orang lain atau melalui dokumen (Sugiyono, 2008).

Berkaitan dengan jenis data, dalam kajian ini penyelidik mengumpul data daripada kedua-dua jenis sumber data tersebut, iaitu mengumpul data daripada

sumber primer, iaitu temu bual dengan guru besar dan guru-guru yang boleh memberikan maklumat sesuai dengan data yang diperlukan. Kemudian untuk melengkapkan data yang terkumpul penyelidik juga menggunakan data daripada sumber sekunder, seperti daripada dokumen-dokumen tertentu yang diperlukan seperti minit-minit mesyuarat, pentadbiran guru, catatan prestasi sekolah dan laporan-laporan pihak yang berkuasa.

Untuk pengumpulan data dalam kajian ini penyelidik menggunakan panduan temu bual (*interview guide*) dan senarai semak pemerhatian dengan berasaskan teori gaya kepimpinan yang dikemukakan oleh para pakar. Panduan temu bual mengandungi garis besar pokok-pokok pembincangan yang diajukan dalam temu bual. Sebelum menggunakan panduan temu bual ini, penyelidik telah membincangkannya kepada dua orang pakar dibidang kepimpinan dan pendidikan pada peringkat Ph. D. Kedua-dua pakar itu telah memberi pengesahan kepada panduan temu bual ini sebagai panduan temu bual untuk mendapatkan data berkaitan dengan kajian yang penyelidik jalankan. Adapun panduan temu bual yang dimaksud seperti berikut:

Panduan temu bual untuk guru besar.

1. Sejak bila tuan/puan bertugas sebagai guru besar?
2. Apakah visi dan misi tuan/puan di sekolah ini? Mengapa?
3. Bagaimanakah cara tuan/puan mempengaruhi guru-guru dan staf yang lain, agar matlamat pendidikan di sekolah ini dapat dicapai?
4. Bagaimanakah tuan/puan membina kesefahaman bersama dengan guru-guru di sekolah ini?
5. Bagaimanakah tuan dilakukan untuk memperkembangkan keupayaan guru-guru di sekolah ini?

6. Bagaimanakah tuan/puan berusaha menjadikan sekolah ini sebagai sebuah sekolah berprestasi tinggi?
7. Bagaimanakah tuan/puan memastikan guru-guru memberi perhatian dan cuba memenuhi keperluan-keperluan untuk berubah?
8. Bagaimana tuan/puan membina keupayaan guru-guru di sekolah ini untuk berubah?
9. Adakah tuan/puan berbincang dengan guru-guru untuk memahami implikasi dasar-dasar pendidikan negara kepada pengajaran di bilik darjah? Bagaiamana?
10. Apakah yang tuan/puan lakukan untuk membina dan mengekalkan kehebatan sekolah ini?
11. Bagaimanakah tuan/puan memberi kuasa kepada guru-guru untuk membuat keputusan dalam pengajaran di bilik darjah? Kalau di luar bilik darjah pula bagaimana?
12. Bagaiamanakah tuan/puan memastikan tugas utama (*core business*) sekolah diberi keutamaan oleh guru-guru di sekolah ini?
13. Bagaimanakah tuan/puan bertindak memotivasi, memberi inspirasi, dan meningkatkan komitmen guru kepada petugas dan sekolah?
14. Bagaiamanakah cara tuan/puan bertindak ke atas guru-guru yang tidak berprestasi? Yang malas atau tidak hadir bertugas? Kepada guru-guru yang berprestasi pula bagaimana?
15. Adakah tuan/puan membuat perancangan strategik peningkatan prestasi sekolah ini? bagaimanakah ia dibentuk?
16. Bagaimanakah tuan/puan berusaha memenuhi pelbagai keperluan guru-guru dalam sekolah ini?

17. Bagimanakah tuan/puan memastikan amalan di sekolah ini memenuhi keperluan ibu bapa dan murid-murid?

Panduan temu bual untuk guru.

1. Sejak bila tuan/puan bertugas sebagai guru?
2. Apakah yang tuan/puan ketahui tentang visi dan misi di sekolah ini? Mengapa?
3. Bagaimanakah cara guru besar mempengaruhi guru-guru dan staf yang lain, agar matlamat pendidikan di sekolah ini dapat dicapai?
4. Bagaimanakah guru besar membina kesefahaman bersama dengan guru-guru di sekolah ini?
5. Bagaimanakah tuan dilakukan untuk memperkembangkan keupayaan guru-guru di sekolah ini?
6. Bagaimanakah guru besar berusaha menjadikan sekolah ini sebagai sebuah sekolah berprestasi tinggi?
7. Bagaimanakah guru besar memastikan guru-guru memberi perhatian dan cuba memenuhi keperluan-keperluan untuk berubah?
8. Bagaimana guru besar membina keupayaan guru-guru di sekolah ini untuk berubah?
9. Adakah guru besar berbincang dengan guru-guru untuk memahami implikasi dasar-dasar pendidikan negara kepada pengajaran di bilik darjah? Bagaimana?
10. Apakah yang guru besar lakukan untuk membina dan mengekalkan kehebatan sekolah ini?
11. Bagaimanakah guru besar memberi kuasa kepada guru-guru untuk membuat keputusan dalam pengajaran di bilik darjah? Kalau di luar bilik darjah pula bagaimana?

12. Bagaimanakah guru besar memastikan tugas utama (*core business*) sekolah diberi keutamaan oleh guru-guru di sekolah ini?
13. Bagaimanakah guru besar bertindak memotivasi, memberi inspirasi, dan meningkatkan komitmen guru kepada petugas dan sekolah?
14. Bagaimanakah cara guru besar bertindak ke atas guru-guru yang tidak berprestasi? Yang malas atau tidak hadir bertugas? Kepada guru-guru yang berprestasi pula bagaimana?
15. Adakah guru besar membuat perancangan strategik peningkatan prestasi sekolah ini? bagaimanakah ia dibentuk?
16. Bagaimanakah guru besar berusaha memenuhi pelbagai keperluan guru-guru dalam sekolah ini?
17. Bagaimanakah guru besar memastikan amalan di sekolah ini memenuhi keperluan ibu bapa dan murid-murid?

Lampiran 6 adalah panduan temu bual yang digunakan dalam kajian ini.

Selain panduan temu bual penyelidik menggunakan pula senarai semak pemerhatian dalam pengumpulan data. Untuk mengesahkan senarai semak pemerhatian ini, penyelidik telah membincangkan pula kepada dua orang pakar kepimpinan dan pendidikan sebagaimana panduan temu bual di atas. Senarai semak pemerhatian ini telah mendapat pengesahan daripada kedua-dua pakar tersebut dan boleh digunakan untuk pengumpulan data dalam penyelidikan ini. Senarai semak pemerhatian di sekolah yang dimaksud sebagaimana pada Lampiran 7.

3.5 Kajian Rintis

Kajian ini dijalankan untuk menguji kebolehpercayaan soalan panduan temu bual yang digunakan dalam kajian ini. Kepercayaan terhadap data kajian sangat

ditentukan oleh kebolehpercayaan instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data. Dengan demikian sebelum pengumpulan data dilakukan penyelidik, terlebih dahulu memastikan instrument yang digunakan oleh penyelidik diyakini mempunyai kebolehpercayaan yang kuat (Berg, 2007).

Dalam kajian rintis ini, penyelidik menguji soalan temu bual ini kepada dua orang guru dan seorang guru besar sekolah rendah yang berasal daripada sekolah di luar daripada sekolah yang menjadi sampel penyelidikan. Seterusnya penyelidik meminta respons daripada mereka berkaitan dengan soalan-soalan yang diajukan. Pada tahap awal penyelidik mengajukan soal-soal selidik daripada panduan temu bual itu kepada PW iaitu seorang guru besar yang telah berkhidmat sebagai guru besar sejak tiga tahun lalu di sebuah sekolah rendah di Kabupaten Maros. Pada masa penyelidik mengajukan soalan “Bagaimanakah cara tuan mempengaruhi guru-guru dan staf yang lainya agar tujuan pendidikan di sekolah ini dapat dicapai?” Beliau menjawab:

“Yang saya lakukan diantaranya, agar guru datang tepat waktu, saya datang lebih dahulu daripada guru-guru, jika ada guru yang kesulitan dalam pelaksanaan tugasnya saya coba mencari apa masalahnya dan membantu memberi solusi...”.

Daripada jawapan yang diberikan oleh guru besar PW tersebut, selari daripada apa yang dikehendaki oleh penyelidik.

Kemudian untuk lebih meyakinkan kebolehpercayaan daripada instrument panduan penyelidikan ini, penyelidik mengajukan soal-soal daripada panduan ini kepada dua orang guru lainnya iaitu guru FR dan guru HS keduanya berasal daripada sekolah yang berbeza dengan guru besar PW. Daripada jawapan yang dikemukakan oleh kedua-dua guru ini juga selari daripada apa yang dikehendaki oleh penyelidik.

Dengan demikian penyelidik berkesimpulan bahawa panduan temu bual ini sudah mempunyai kesahan yang tinggi sehingga penyelidik menggunakan sepenuhnya dalam kajian sebenar.

3.6 Pengumpulan Data

Dalam proses kajian ini, untuk mendapatkan data yang tepat, penyelidik menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara pemerhatian, temu bual, dokumentasi, dan triangulasi.

Sebelum penyelidik memulai pengumpulan data di lokasi penyelidikan, penyelidik lebih dahulu memohon kebenaran daripada pihak Gubernur Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan, Indonesia untuk menjalankan penyelidikan di Kabupaten (Daerah) Maros. Seterusnya dengan kebenaran itu penyelidik memohon pula kebenaran kepada Bupati Kabupaten Maros bagi menjalankan penyelidikan pada sekolah rendah di Kabupaten Maros. Daripada kebenaran yang diberikan oleh Bupati Kabupaten Maros sebagai penguasa pemerintahan di Kabupaten Maros seterusnya penyelidik memohon kebenaran kepada Ketua Pejabat Dinas Pendidikan Kabupaten Maros untuk mengumpulkan data daripada sekolah yang telah dipilih sebagai lokasi penyelidikan.

Di sekolah tempat penyelidikan dijalankan, penyelidik mengawali dengan berbincang dengan guru besar setiap sekolah tempat melakukan penyelidikan dan memohon kebenaran kepadanya untuk mengumpulkan data daripada sekolahnya berkaitan dengan penyusunan tesis ini.

Penyelidikan ini bermula dengan melakukan pemerhatian kemudian temu bual dan pengumpulan data melalui dokumen sekolah.

Observasi yang dilakukan adalah pemerhatian partisipatif pasif atau *passive participation*, di mana penyelidik datang ke lapangan pemerhatian tetapi tidak terlibat dalam kegiatan orang yang diamati. Jenis pemerhatian partisipatif pasif ini dipilih agar data boleh diperolehi lebih lengkap, tajam, tidak bias dan boleh mengetahui sampai pada peringkat makna daripada setiap perilaku yang kelihatan. Catherine dan Rosman (1995) mengemukakan bahawa kaedah yang paling asas bagi para penyelidik kualitatif untuk pengumpulan maklumat adalah partisipasi, pemerhatian langsung, temu bual mendalam dan pengumpulan maklumat melalui dokumen. Selanjutnya dikemukakan bahawa melalui pemerhatian penyelidik belajar tentang tingkah laku dan makna daripada tingkah laku itu. Stainback dan Satainback (1988) mengemukakan bahawa dalam pemerhatian partisipatif, penyelidik mengamati apa yang dilakukan orang, mendengarkan apa yang mereka katakan, dan mengambil bahagian dalam pelbagai kegiatan mereka.

Dilihat daripada segi berstruktur atau tidaknya pemerhatian ini, penyelidik melakukan pemerhatian dengan tidak berstruktur. Hal ini dilakukan berdasarkan fokus kajian di lapangan. Dengan kata lain bahawa dalam kajian ini penyelidik tidak menggunakan instrumen baku, tetapi hanya menggunakan berupa rambu-rambu pemerhatian (Sugiyono, 2008).

Dalam pelaksanaan pemerhatian ini penyelidik melakukan dalam tiga tahap, iaitu: 1) Pemerhatian deskriptif, iaitu pemerhatian yang dilakukan pada waktu memasuki situasi sosial yang berlaku di sekolah tempat penyelidikan. Pada tahap ini penyelidik

mengamati secara umum dan menyeluruh, melakukan deskripsi terhadap apa yang dilihat, didengar dan dirasakan, kemudian disimpulkan dalam keadaan belum tertata (sebagai kesimpulan awal). 2) Pemerhatian berfokus, iaitu pemerhatian yang dilakukan dengan memfokuskan kajian pada aspek tertentu daripada hal-hal yang telah dideskripsikan sebelumnya. Daripada data yang dibolehi pada tahap ini kemudian dibuat kesimpulan kedua. 3) Selanjutnya pemerhatian terpilih di mana pada tahap ini penyelidik telah menghuraikan fokus yang ditemui sehingga datanya lebih terperinci (Spradley, 1980).

Selain menggunakan teknik pemerhatian dalam pengumpulan data, penyelidik juga menggunakan teknik temu bual. Temu bual yang dilakukan oleh penyelidik dengan informan diawali dengan memohon kesediaan dan kebenaran kepada setiap informan untuk merakam setiap temu bual yang penyelidik lakukan selama temu bual dengan informan itu (Fraenkel & Wallen, 2009), dan alhamdulillah semua daripada informan itu memberi kebenaran.

Esterberg (2002) mendefinisikan bahawa temu bual merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar maklumat dan idea melalui soal jawab, hasil di dalam komunikasi tersebut dilakukan tafsiran makna tentang suatu keterangan daripada topik tertentu.

Berg (2007) mengemukakan tiga jenis temu bual, iaitu: 1) *Standardized interview* (temu bual terpiawai). 2) *Unstandardize interview* (temu bual tidak terpiawai). 3) *Semistandardized interview* (temu bual separo terpiawai).

Temu bual terpiawai adalah temu bual dengan menggunakan sejumlah soalan yang terpiawai secara baku. Temu bual ini digunakan sebagai teknik pengumpulan data, bila penyelidik telah mengetahui dengan pasti tentang maklumat apa yang akan diperolehi. Temu bual separo terpiawai adalah temu bual dengan menggunakan

manual awam atau inti pokok soalan yang akan diajukan. Dalam jenis temu bual ini penyelidik membuat garis besar pokok-pokok perbincangan namun dalam pelaksanaannya petemu bual mengajukan pertanyaan secara bebas, pokok-pokok pertanyaan yang dirumuskan tidak perlu dipersoalkan secara berturut-turut dan kata-kata yang digunakan diubah suai pada waktu temu bual mengikut situasinya. Adapun temu bual tidak terpiawai adalah temu bual yang bebas di mana penyelidik tidak menggunakan garis panduan temu bual yang telah tersusun secara sistematik dan lengkap untuk pengumpulan datanya (Satori & Komariah, 2010).

Daripada ketiga-tiga jenis temu bual yang dikemukakan oleh Berg (2007) di atas, dalam kajian ini penyelidik melaksanakan temu bual mendalam dengan menggunakan jenis temu bual separo terpiawai (*semistandardized interview*). Jenis *semistandardized interview* ini digunakan dengan pertimbangan bahawa dalam kajian ini penyelidik belum mengetahui secara pasti tentang maklumat apa yang akan diperolehi, sehingga penyelidik belum bisa menyiapkan instrumen kajian berupa soalan bertulis yang alternatif jawapannya telah disiapkan.

Supaya hasil temu bual boleh terakam dengan baik, dan penyelidik mempunyai bukti telah melakukan temu bual kepada pemberi maklumat atau sumber data maka dalam kajian ini penyelidik menggunakan beberapa alat antara lain, buku catatan, digital recorder dan camera. Bogdan dan Biklen (2007) berkaitan dengan alat-alat perakam, menyarankan bahawa alat recorder yang baik adalah yang paling sangat membantu. Alat recorder itu tidak harus yang mahal harganya tetapi yang terpenting adalah alat itu mudah digunakan, dalam keadaan yang baik dan berfungsi, dan boleh menghasilkan hasil rakaman yang jelas.

Buku catatan diperlukan untuk mencatat hal-hal penting, kunci-kunci atau simbol-simbol yang penyelidik fahami pada waktu temu bual dan kemudian akan direkodkan secara lengkap dalam hasil catatan lapangan. Digital recorder digunakan untuk merakam semua pembualan pada waktu temu bual berlangsung, dengan demikian maklumat yang dibolehi dalam temu bual boleh didengar semula untuk menyempurnakan nota atau maklumat yang mungkin terlupa. Kamera sangat penting dalam temu bual agar penyelidik boleh diambil gambarnya pada waktu melakukan temu bual. Hal ini akan meningkatkan kesahihan kajian dan lebih memberi jaminan bahawa penyelidik betul-betul telah melakukan pengumpulan data (Sugiono, 2008, Satori & Komariah 2010). Setelah data temu bual dalam bentuk rakaman terkumpul, penyelidik melakukan transkrip daripada rakaman tersebut, kemudian mengajukan kepada informan yang telah ditemu bual untuk pengesahan daripada data yang ada di dalam transkrip tersebut. Daripada semua data penyelidikan yang telah ditranskrip di dalam penyelidikan ini, semuanya telah mendapat pengesahan daripada informan yang telah ditemu bual.

Dalam proses pengumpulan data, selain pemerhatian dan temu bual, boleh pula data itu diambil daripada sumber data berupa dokumen. Bogdan dan Biklen (2007) membahagikan dokumen ini kepada beberapa kategori iaitu, dokumen pribadi (*personal documents*), dokumen rasmi (*official documents*), dan dokumen budaya popular (*popular culture documents*). Dokumen pribadi yang ditulis oleh informan untuk dirinya atau ditulis oleh orang lain untuk diri informan itu, seperti, autobiografi, surat pribadi, diary, memo, dokumen rahsia, dan lain-lain. Dokumen rasmi seperti file-file di sekolah atau dokumen sekolah yang sifatnya rasmi, catatan rapat, kod etika, laporan berkala, nota-nota mengenai pelajar dan lainnya (Satori & Komariah, 2010). *Popular culture documents* meliputi videos, filem yang bersifat

pendidikan, filem roman, majalah, television, novel roman, dan iklan. Pada penyelidikan ini penyelidik memerhati dokumen berupa file-file sekolah, dokumen rasmi sekolah, minit-minit mesyuarat, laporan supervisi guru besar, foto kegiatan guru besar, foto prestasi sekolah, pentadbiran guru dan lainnya.

Selanjutnya dalam kajian ini juga digunakan teknik triangulasi dalam pengumpulan data, iaitu pengumpulan data yang bersifat menggabungkan daripada berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Stainback dan Stainback (1988) mengemukakan bahawa tujuan daripada triangulasi bukanlah untuk menentukan kebenaran tentang beberapa fenomena sosial, tetapi lebih kepada untuk meningkatkan pemahaman penyelidik terhadap apa yang telah diteliti.

Triangulasi “teknik” iaitu penyelidik menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeza-beza untuk mendapatkan data daripada sumber yang sama. Triangulasi “sumber” iaitu penyelidik mengumpulkan data daripada sumber yang berbeza-beza dengan teknik yang sama (Sugiyono, 2008). Patton (1990) mengemukakan bahawa dengan triangulasi boleh lebih meningkatkan kekuatan setiap data daripada data yang dikumpulkan, bila dibandingkan dengan hanya menggunakan satu pendekatan saja.

3.7 Analisis Data

Setelah data telah terkumpul daripada proses kajian, maka langkah seterusnya ialah menganalisis data. Bogdan dan Biklen (2007) mengemukakan bahawa analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematik data yang diperoleh melalui hasil temu bual, nota lapangan, dan bahan-bahan lain agar boleh meningkatkan pemahaman ke atas data tersebut agar penemuan itu dapat disampaikan kepada orang lain. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, mendedahkannya ke

dalam unit-unit, melakukan sintesis, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, membuat kesimpulan yang boleh di sampaikan kepada orang lain (Sugiyono, 2008).

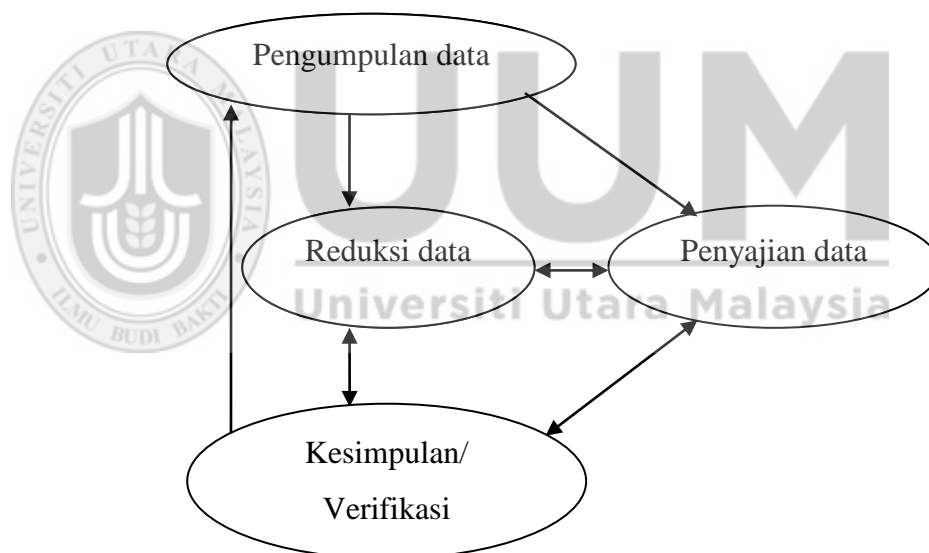
Berkaitan pula dengan analisa data kajian kualitatif Stainback dan Stainback (1988) mengemukakan bahawa analisis data adalah hal yang bersifat kritis terhadap proses kajian kualitatif. Analisis data adalah untuk mengenal, mempelajari, dan memahami hubungan timbal balik dan konsep data sehingga andaian dan pernyataan-pernyataan yang tegas dapat dibangun dan dinilai.

Analisis data kualitatif adalah bersifat induktif, iaitu suatu analisis berdasarkan data yang diperoleh selanjutnya dikembangkan menjadi andaian. Berdasarkan andaian yang dirumuskan daripada data tersebut, selanjutnya dicari lagi data secara berulang-ulang sehingga selanjutnya boleh disimpulkan apakah andaian itu diterima atau ditolak berdasarkan data yang terkumpul secara berulang-ulang dengan teknik triangulasi, jika ternyata andaian itu diterima, maka andaian itu boleh berkembang menjadi teori (Sugiyono, 2008).

Proses analisis data dalam kajian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, semasa di lapangan, dan setelah selesai di lapangan. Kajian kualitatif telah melakukan analisis data sebelum penyelidik memasuki lapangan. Analisis dilakukan terhadap data hasil kajian pendahuluan, atau data sekunder, yang akan digunakan untuk menentukan fokus kajian (Sugiyono, 2008).

Berdasarkan huraian di atas maka dalam kajian kualitatif ini data hasil kajian pendahuluan telah mula dianalisis oleh penyelidik sebelum penyelidik sampai ke lapangan. Kemudian pada ketika temu bual, penyelidik juga sudah melakukan

analisis terhadap jawapan orang yang ditemu bual. Setelah dianalisis jawapan tersebut dan terasa belum memuaskan, maka penyelidik akan meneruskan soalan lagi sampai pada tahap tertentu diperoleh data yang dianggap sah. Dalam menganalisis data pada kajian ini penyelidik menggunakan gaya analisis data sebagaimana yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman (1984) bahawa aktiviti dalam analisis data kualitatif dilakukan secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktiviti dalam analisis data, iaitu *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*. Adapun model analisis data ini boleh dilihat sebagaimana Rajah 3.1 berikut:



Rajah 3.1. Model analisis data kualitatif Miles dan Huberman (1984).

Model ini digunakan oleh penyelidik kerana relevan digunakan untuk menggambarkan dan menghuraikan data yang dikumpulkan dengan kaedah kualitatif. Kemudian aplikasi daripada model Miles dan Huberman (1984) ini cukup sederhana, tetapi boleh menghasilkan hasil analisis data yang tepat, kerana proses analisisnya dilaksanakan sejak kajian berlangsung hingga sesudah kajian lapangan

dilaksanakan. Selanjutnya model analisis ini berusaha mencari berbagai pola atau kategori daripada kumpulan data yang biasanya banyak, rumit, kompleks, berserakan, tidak tersusun dan kurang jelas sehingga menjadi jelas dan boleh difahami dengan mudah.

Setelah data terkumpul, kemudian penyelidik melakukan analisis data dengan cara menyisih data. Menyisih data bermakna bahawa penyelidik merangkumi, memilih isu-isu yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, mencari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan memudahkan penyelidik untuk melakukan pengumpulan dan analisis data seterusnya. Dengan menyisih data juga akan memudahkan penyelidik dalam mencari data yang diperlukan. Dalam proses reduksi data, penyelidik menggunakan simbol-simbol tertentu untuk memudahkan penyelidik dalam proses analisis data. Simbol-simbol itu boleh berbentuk huruf, nombor atau bentuk simbol yang lain, yang dapat memudahkan penyelidik khususnya dalam membuat kategorisasi, contoh: data yang menunjukkan watak kepemimpinan karismatik diberi simbol “KR”, data yang menunjukkan watak kepemimpinan transformasional diberi simbol “TR”, data yang menunjukkan watak kepemimpinan berkhidmat (*servant*) diberi simbol “SV” dan lain-lain.

Langkah selanjutnya selepas data direduksi adalah, *display data* (penyajian data). Dalam kajian kualitatif penyajian data boleh dilakukan dalam bentuk huraian yang singkat, struktur, hubungan antara kategori *flowchart* dan seumpamanya. Miles dan Huberman (1984) mengemukakan bahawa yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam kajian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Bila pola-pola yang ditemui telah disokong oleh data semasa kajian, maka pola

tersebut menjadi pola yang baku yang tidak berubah lagi. Pola tersebut kemudian ditulis dalam laporan akhir kajian.

Langkah seterusnya setelah data direduksi mengikut Miles dan Huberman (1984) adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang boleh menyokong pada tahap pengumpulan data seterusnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada peringkat awal, disokong oleh bukti-bukti yang sah dan konsisten saat penyelidik kembali ke lapangan mengumpul data maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang sah (Sugiyono, 2008).

3.8 Rumusan

Untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang diamalkan oleh guru besar di sekolah-sekolah rendah yang berprestasi tinggi di Kabupaten Maros, Sulawesi-Selatan, Indonesia penyelidik menggunakan kaedah kualitatif.

Untuk mendapatkan data yang tepat, penyelidik menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara pemerhatian, temu bual, kajian dokumen dan traingulasi. Setelah data dikumpulkan, langkah selanjutnya adalah menganalisis data dengan cara menyisih data, kemudian dilakukan penyajian data dan diakhiri dengan membuat kesimpulan sesuai dengan bukti-bukti yang sah.

BAB EMPAT

DAPATAN KAJIAN

4.1 Pendahuluan

Matlamat utama kajian ini ialah untuk mengenal pasti corak dan variasi kepimpinan guru besar yang dominan di sekolah-sekolah rendah yang berprestasi tinggi dan berprestasi rendah di Kabupaten Maros Sulawesi Selatan, dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Selain itu, kajian ini juga bertujuan untuk mengetahui apakah gaya kepimpinan yang dominan yang diamalkan oleh guru besar di sekolah rendah berprestasi tinggi dan berprestasi rendah di Kabupaten Maros Sulawesi Selatan.

Bagi mencapai matlamat ini, dua buah sekolah berprestasi tinggi dan dua buah sekolah berprestasi rendah di Kabupaten Maros dipilih sebagai kes kajian. Pemilihan ini dibuat berdasarkan kepada keputusan peperiksaan nasional Indonesia yang dilaksanakan oleh Kementerian Pendidikan Nasional Indonesia. Bagi tujuan mengenali dua buah sekolah rendah berprestasi tinggi, penyelidik memberi nama sebagai Sekolah Rendah SBTA dan Sekolah Rendah SBTC, manakala dua buah sekolah rendah lainnya diberi nama sebagai Sekolah Rendah SBRB dan Sekolah Rendah SBRD. Sekolah Rendah SBTA dan Sekolah Rendah SBRB terletak di pusat Bandar Maros dan Sekolah Rendah SBTC dan Sekolah Rendah SBRD terletak di pinggir Bandar Maros iaitu sekitar tiga kilometer daripada pusat Bandar Maros. Keempat-empat sekolah ini mempunyai murid kurang daripada enam ratus murid, mempunyai kemudahan asas, infra-struktur, kelengkapan sekolah yang mencukupi, dan mempunyai guru-guru yang terlatih. Pengambilan sampel dalam penyelidikan ini telah dilakukan berdasarkan teknik persampelan kajian kualitatif yang disarankan oleh Patton (1990) dan Creswell (2013).

Pengumpulan data kajian ini dilakukan melalui temu bual, pemerhatian serta analisis dokumen yang meliputi maklumat sekolah dan keputusan peperiksaan nasional Indonesia. Temu bual dilakukan ke atas guru besar dan guru-guru sekolah di tempat kajian dilakukan. Data dan maklumat yang telah dikumpul dianalisis berdasarkan pola, keadaan, dan tema daripada setiap kes. Maklumat yang diperolehi penyelidik melalui temu bual dan pemerhatian, disokong oleh dokumen-dokumen dan artefak.

Dalam proses pengumpulan data temu bual, penyelidik melakukan temu bual ke atas dua puluh orang informan iaitu empat orang guru besar dan enam belas orang guru terlatih. Keempat-empat guru besar yang ditemu bual, telah dilantik sebagai guru besar lebih daripada dua tahun.

Seterusnya maklumat yang diperolehi daripada temu bual dikumpul dan dianalisis bagi mengenal pasti ciri-ciri kepimpinan yang diamalkan oleh guru besar yang disokong oleh pemerhatian. Kesemua temu bual yang dilakukan oleh penyelidik telah direkodkan dan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan kepimpinan guru besar yang dapat memberi gambaran tentang kepimpinan guru besar di keempat-empat sekolah berkenaan telah dikumpulkan. Dalam melakukan interpretasi data ataupun maklumat yang diperolehi, pengkaji turut mengambil kira bahasa bukan lisan, sama ada pada masa temu bual mahupun pada masa pemerhatian.

Bagi melaporkan dapatan kajian, beberapa bahagian dibentangkan dalam bab ini. Bahagian pertama mengandungi maklumat umum tentang Kabupaten Maros. Bahagian kedua mengandungi maklumat umum tentang keempat-empat sekolah berkenaan. Bahagian ketiga pula membincangkan persamaan keempat-empat sekolah berkenaan dan bahagian keempat membentangkan dapatan kajian berkaitan

dengan ciri-ciri gaya kepimpinan yang diamalkan oleh guru besar di keempat-empat sekolah rendah berkenaan.

4.2 Selayang Pandang Kabupaten Maros

Kabupaten Maros terletak lebih kurang 30 km di sebelah Utara Kota Makassar. Kabupaten Maros adalah salah satu daripada Kabupaten yang terdapat di Sulawesi Selatan. Kabupaten Maros memiliki keluasan wilayah sekitar 1.619,11 km² yang terdiri daripada 14 kecamatan yang terdiri daripada 103 desa/kelurahan.

Kabupaten Maros bersempadan dengan ibukota Provinsi Sulawesi Selatan iaitu Kota Makassar. Kabupaten Maros berada di kedudukan strategik kerana ia merupakan pintu gerbang daripada arah utara untuk masuk ke Makassar yang merupakan ibukota Propvinsi Sulawesi-Selatan.

Secara geografi, di sebelah utara Kabupaten Maros bersempadan dengan Kabupaten Pangkep. Di sebelah timur pula bersempadan dengan Kabupaten Gowa dan Bone, manakala di sebelah Selatan bersempadan dengan Kabupaten Gowa dan Makassar, dan di sebelah Barat pula bersempadan dengan Selat Makassar.

Selain sebagai pintu gerbang daripada arah utara kota Makassar, Kabupaten Maros juga merupakan pintu gerbang untuk keluar-masuk ke Sulawesi Selatan dengan jalan udara, kerana lapangan terbang antarabangsa Sultan Hasanuddin, yang terletak di Kabupaten Maros adalah merupakan pintu masuk ke Sulawesi Selatan.

4.3 Latar Belakang Sekolah-sekolah Rendah Sampel Kajian

4.3.1 Sekolah Rendah Berprestasi Tinggi A (SBTA)

Sekolah Rendah Berprestasi Tinggi A (SBTA) (bukan nama sebenar) adalah salah satu sekolah rendah yang berprestasi tinggi di Kabupaten Maros. Sekolah ini adalah merupakan sekolah negeri yang didirikan oleh Pemerintah Republik Indonesia sejak lebih empat puluh tahun yang lalu. Lokasinya berada di tengah kota Maros iaitu di Jalan BL Kabupaten Maros. Di hadapan sekolah ini terdapat perumahan penduduk dan pejabat kerajaan, manakala di belakang dan di tepi sekolah ini terdapat kawasan perumahan yang padat.

Seramai lapan belas orang guru termasuk guru besar yang mengajar di sekolah ini. Semua guru yang mengajar di sekolah ini adalah merupakan guru yang terlatih. Sebahagian besar mereka adalah guru yang telah mengajar di sekolah ini lebih lima tahun dan berpengalaman sebagai guru lebih sepuluh tahun. Adapun guru besar sekolah ini telah berkhidmat sebagai guru besar sejak lebih sepuluh tahun yang lalu dan berjaya membawa sekolah ini sampai pada peringkat sekolah yang memperoleh markah “A” sejak lima tahun terakhir sesuai hasil peperiksaan nasional Indonesia yang dilaksanakan oleh Kementerian Pendidikan Nasional Indonesia.

Murid yang belajar di sekolah ini seramai lebih tiga ratus orang murid, yang terbahagi kepada dua belas kumpulan. Sekolah ini mempunyai 6 bilik darjah sebagai tempat belajar, dengan enam kumpulan murid belajar di waktu pagi dan enam lagi yang lainnya belajar di waktu petang hari. Selain bilik darjah, sekolah ini mempunyai satu bilik guru, satu pejabat guru besar, satu bilik perpustakaan

Murid yang belajar di sekolah ini berasal daripada latar belakang sosial ekonomi keluarga yang bervariasi. Sebahagian besar murid yang belajar di sekolah ini berasal daripada keluarga pekerja persendirian. Selain itu ada yang bekerja sebagai pegawai kerajaan, sebagai pegawai syarikat, sebagai peniaga, dan juga ada sebagai petani.

Halaman sekolah ini yang tidak begitu luas, dipenuhi dengan tanaman hijau yang berfungsi sebagai tanaman pelindung dan ditanami pula berbagai tanaman hias. Sebahagian halaman sekolah itu digunakan sebagai tempat parkir bagi kenderaan para guru dan staf sokongan sekolah. Di hadapan bilik guru terdapat taman yang di dalamnya terdapat kolam ikan hiasan dengan air yang bening. Sekeliling jalan di sekitar kolam itu juga dipenuhi dengan pokok-pokok bunga hiasan sehingga indah dipandang mata. Bersambung dengan bilik guru, ialah pejabat guru besar dan staf pentadbiran. Di sebelah bilik guru terdapat jalan kecil yang menuju ke belakang bilik darjah.

Bilik darjah dengan cat berwarna biru muda berada di sebelah kanan bilik guru menghadap ke arah barat, dengan bilik darjah bagi murid Tahun 6 sampai bilik darjah Tahun 1. Di hadapan setiap bilik darjah terletak tong sampah yang bertujuan untuk menjaga kebersihan kawasan sekolah. Sementara di hadapan bilik darjah berkenaan ditanam dengan pohon-pohon yang menjadi tempat berteduh bagi murid-murid pada masa mereka beristerahat atau bermain bahkan juga sebahagiannya digunakan sebagai tempat letak kenderaan guru. Bilik paling hujung adalah bilik perpustakaan yang digunakan oleh murid-murid dan guru-guru untuk belajar dan meminjam buku yang diperlukan sebagai sumber belajar mereka.

4.3.2 Sekolah Rendah Berprestasi Tinggi C (SBTC)

Sekolah Rendah Berprestasi Tinggi C (SBTC) (bukan nama sebenar) adalah sekolah Rendah yang mempunyai prestasi tinggi. Sekolah ini adalah merupakan sekolah negeri yang didirikan oleh Pemerintah Republik Indonesia sejak lebih empat puluh tahun lalu. Sejak lima tahun terakhir sekolah ini berjaya masuk di dalam kumpulan sekolah berprestasi tinggi dengan nilai “A” sesuai hasil peperiksaan nasional yang dilaksanakan oleh Kementerian Pendidikan Nasional Indonesia.

Sekolah ini berada di pinggir Bandar Maros, tepatnya di Jalan GR Maros, lebih kurang tiga kilo meter ke arah selatan pusat Bandar Maros. Di hadapan sekolah terdapat jalan yang menghubungkan kepada beberapa kecamatan di Kabupaten Maros. Antara Sekolah Rendah SBTC dengan jalanan ini hanya di antai oleh sebuah pagar sekolah. Selain itu terdapat pula kedai yang menjual keperluan dan alat tulis-menulis bagi murid. Di samping kiri dan kanan sekolah ini adalah rumah penduduk yang padat. Di belakang Sekolah Rendah SBTC ini terdapat Sekolah Rendah SBRD yang hanya di antai oleh tembok bangunan sekolah.

Sekolah ini dipimpin oleh seorang guru besar yang sudah berkhidmat di sekolah ini sejak lima tahun lalu. Dan berpengalaman sebagai guru lebih dari lima belas tahun. Seramai tujuh belas orang guru termasuk guru besar yang mengajar di sekolah ini. Semua guru yang mengajar di sekolah ini adalah merupakan guru terlatih dan sebahagian besar daripada mereka telah mengajar di sekolah ini lebih lima tahun.

Murid yang belajar di sekolah ini seramai lebih lima ratus orang yang dibahagi kepada dua belas kumpulan pelajar. Sekolah ini hanya mempunyai enam bilik darjah

sehingga daripada dua belas kumpulan pelajar ini, enam kumpulan pelajar belajar di waktu pagi dan enam kumpulan yang lain belajar di waktu petang hari.

Murid-murid yang belajar disekolah ini berasal daripada latar belakang sosial ekonomi keluarga yang bervariasi. Sebahagian besar murid yang belajar di sekolah ini berasal daripada keluarga yang bekerja sebagai pekerja persendirian. Selain itu ada yang berasal daripada keluarga yang bekerja sebagai peniaga, bekerja sebagai pegawai kerajaan, dan ada pula murid yang berasal daripada keluarga yang bekerja sebagai pekerja syarikat.

Sekolah Rendah SBTC ini mempunyai halaman yang tidak terlalu luas, terdapat kolam kecil di bahagian kanan daripada pintu masuk ke sekolah. Di pinggir halaman sekolah ditumbuhi tanaman yang rindam dan berbagai tanaman hias sehingga menyejukkan mata memandang, ketika kita berada dalam lingkungan sekolah.

Sekolah ini mempunyai satu bilik guru, sebuah pejabat sekolah, enam bilik darjah, sebuah perpustakaan, dan sebuah kantin sekolah. Pejabat sekolah berada di sebelah kanan pintu masuk ke sekolah menghadap ke barat, dihadapannya terdapat beberapa kerusi sebagai tempat guru atau tetamu menunggu. Di dalam pejabat sekolah itu terdapat pula bilik guru dengan mejanya masing-masing.

Dua buah bilik darjah berdampingan dengan pejabat sekolah, di hadapan setiap bilik darjah ini diletakkan tong sampah dan rak tempat kasut para murid-murid. Dinding bilik darjah dihias dengan beberapa gambar dan tanaman hias hidup yang ditanam pada pot kecil yang mungil. Di pinggir teras bilik darjah itu, juga diletakkan pot bunga yang ditanami dengan tanaman hias. Di samping bilik darjah ini terdapat bilik perpustakaan tempat murid membaca dan meminjam buku-buku pelajaran.

Selain bilik darjah yang berdampingan dengan pejabat sekolah itu, ada dua buah bilik darjah yang menghadap ke arah selatan, tepatnya berhadapan dengan pintu masuk sekolah. Dua bilik yang lainnya berhadapan dengan pejabat sekolah, dan disamping kanan bilik darjah itu ada sebuah kantin tempat para siswa dan guru membeli minuman, kue dan makanan yang lainnya.

4.3.3 Sekolah Rendah Berprestasi Rendah B (SBRB)

Sekolah Rendah Berprestasi Rendah B (SBRB) (bukan nama sebenar) adalah salah satu sekolah Rendah yang mempunyai prestasi rendah. Sekolah ini adalah merupakan sekolah negeri, didirikan oleh Pemerintah Republik Indonesia sejak lebih empat puluh tahun yang lalu. SBRB ini terletak di dalam satu kompleks yang sama dengan Sekolah Rendah SBTA iaitu di Jalan BL Kabupaten Maros dan hanya diantari oleh halaman sekolah yang tidak begitu luas.

Guru besar sekolah ini berkhidmat sebagai guru besar sejak enam tahun lalu dan berpengalaman sebagai guru lebih lima belas tahun. Seramai lapan belas orang guru yang mengajar di sekolah ini. Mereka merupakan guru yang terlatih yang sebahagian besar telah mengajar di sekolah ini lebih lima tahun dan mempunyai pengalaman mengajar lebih sepuluh tahun.

Murid yang belajar di sekolah ini seramai lebih tiga ratus orang, yang dibahagi kepada dua belas kumpulan murid. Sekolah ini hanya mempunyai enam bilik darjah sehingga daripada dua belas kumpulan itu, enam kumpulan murid belajar di waktu pagi dan enam kumpulan murid lainnya belajar di waktu petang hari.

Sebagaimana murid yang belajar di Sekolah Rendah SBTA, murid yang belajar di Sekolah Rendah SBRB ini juga berasal daripada latar belakang sosial ekonomi keluarga yang berbeza-beza. Di antaranya ada yang berasal daripada keluarga yang bekerja sebagai pegawai kerajaan, sebagai peniaga, sebagai petani, bekerja sebagai pegawai syarikat dan sebahagian besar murid di sekolah ini berasal daripada keluarga pekerja persendirian.

Untuk masuk di sekolah ini kita melalui pintu pagar yang sama dengan Sekolah Rendah SBTA, hanya saja jika Sekolah Rendah SBTA letaknya di sebelah kanan daripada pintu pagar untuk masuk ke sekolah, manakala untuk Sekolah Rendah SBRB ini letaknya berada di sebelah kiri jalan masuk ke sekolah.

Jika diamati sepintas lalu Sekolah Rendah SBRB ini tidak jauh berbeza dengan Sekolah Rendah SBTA, iaitu memiliki sebuah pejabat guru besar, 6 bilik darjah, satu bilik guru dan satu bilik perpustakaan. Apabila kita masuk di sekolah ini kita akan melihat sebuah taman yang terletak di sebelah kiri jalan masuk ke sekolah ini. Taman ini pula tepat berada di hadapan pejabat guru besar, di tengah taman ini ada kolam ikan yang di apait oleh dua lorong kecil. Di dalam taman ini ditumbuhi berbagai tanaman bunga dan tanaman hias yang memberi kesejukan bagi orang yang masuk ataupun melewati taman sekolah ini.

Pejabat Sekolah Rendah SBRB berada pada bahagian hadapan sekolah ini menghadap ke arah Timur selurus dengan pejabat Sekolah Rendah SBTA. Antara pejabat Sekolah Rendah SBRB dengan bilik darjah terdapat lorong kecil menuju bilik tandas yang ada di belakan pejabat sekolah.

Enam buah bilik darjah yang ada di Sekolah Rendah SBRB ini semuanya menghadap ke arah Timur, berhadapan langsung dengan bilik darjah Sekolah Rendah SBTA. Di hadapan setiap bilik darjah itu banyak pot bunga yang diletakkan secara rapi. Untuk menjaga kebersihan lingkungan sekolah sebuah tong sampah diletakkan tepat dihadapan setiap bilik darjah.

Di pinggir halaman Sekolah Rendah SBRB ini di tumbuh pepohonan hijau yang membuat suasana di hadapan bilik darjah menjadi teduh dikala matahari bersinar terik.

Bilik Guru dan bilik perpustakaan berada tidak jauh daripada bilik darjah. Kedua bilik ini menghadap ke selatan tepat menghadap ke bilik darjah. Di antara bilik darjah dan bilik perpustakaan terdapat dua bilik tandas, satu untuk murid-murid dan yang lainnya untuk guru.

4.3.4 Sekolah Rendah Berprestasi Rendah D (SBRD)

Sekolah Rendah Berprestasi Rendah D (SBRD) (bukan nama sebenar) adalah salah satu sekolah rendah yang berprestasi rendah di Kabupaten Maros. Sekolah ini adalah merupakan sekolah negeri yang didirikan oleh Pemerintah Republik Indonesia, sejak lebih empat puluh tahun lalu.

Guru besar sekolah ini berkhidmat sebagai guru besar sejak lima tahun lalu dan berpengalaman sebagai guru lebih tiga puluh tahun. Seramai sembilan belas orang guru yang mengajar di sekolah ini, termasuk guru besar dan semuanya merupakan guru terlatih. Sebahagian besar guru di sekolah ini mempunyai pengalaman mengajar sejak lebih lima belas tahun yang lalu.

Adapun murid yang belajar di sekolah ini seramai lebih tiga ratus orang. Murid-murid ini dibahagi kepada dua belas kumpulan murid. Daripada duabelas kumpulan murid itu, tujuh kumpulan murid belajar di waktu pagi dan lima kumpulan yang lain belajar di waktu petang.

Murid sekolah ini berasal daripada anak-anak masyarakat yang tinggal di sekitar sekolah ini. Sebagaimana halnya di Sekolah Rendah SBTC, murid di Sekolah Rendah SBRD ini juga bersal dari latar belakang sosial ekonomi keluarga yang bervariasi. Sebahagian besar murid di sekolah ini berasal daripada keluarga yang bekerja sebagai pekerja persendirian. Selain itu ada murid yang berasal daripada keluarga yang bekerja sebagai pegawai kerajaan, sebagai peniaga, sebagai pekerja syarikat dan ada pula murid berasal daripada keluarga yang bekerja sebagai petani.

Sekolah Rendah SBRD ini berada dalam lokasi yang sama dengan Sekolah Rendah SBTC. Sekolah ini berada di Jalan GR Kabupaten Maros. Antara Sekolah Rendah SBRD dengan Sekolah Rendah SBTC hanya diantari oleh dinding tembok bilik darjah Sekolah Rendah SBTC dengan dinding tembok bangunan Sekolah Rendah SBRD.

Untuk masuk ke Sekolah Rendah SBRD ini, harus melalui lorong kecil yang ada di belakang kantin dan dua bilik darjah Sekolah Rendah SBTC. Di hujung lorong kecil inilah terdapat pintu pagar sekolah yang terbuat daripada besi sebagai jalan untuk masuk ke Sekolah Rendah SBRD ini. Sekolah ini mempunyai satu bilik pejabat sekolah, sebuah bilik guru, sebuah perpustakaan, tujuh bilik darjah, sebuah kantin, dan dua buah rumah guru.

Bilik yang paling awal kita dapati ketika masuk ke sekolah ini adalah bilik guru yang berada pada sebelah kiri pintu masuk ke sekolah ini. Di samping bilik guru ini adalah bangunan yang digunakan sebagai pejabat sekolah. Kedua bangunan ini menghadap ke timur berhadapan dengan empat bilik darjah yang menghadap ke arah barat.

4.4 Persamaan Sekolah Rendah SBTA, SBRB, SBTC dan SBRD.

Keempat-empat sekolah rendah yang menjadi tempat penyelidikan semuanya terletak di Kabupaten Maros. Kesemua sekolah rendah ini adalah merupakan sekolah negeri (sekolah milik kerajaan). Sekolah rendah ini berada di bawah naungan Departemen Pendidikan Nasional Indonesia.

Daripada segi kemudahan dan infrastruktur, keempat-empat sekolah ini mempunyai kemudahan dan infrastruktur yang cukup. Demikian pula daripada segi guru besar dan guru-guru semuanya merupakan guru-guru yang terlatih.

Sekolah Rendah SBTA dan Sekolah Rendah SBRB adalah merupakan dua buah sekolah yang berada dalam satu lokasi yang sama, manakala Sekolah Rendah SBTC dan Sekolah Rendah SBRD berada dalam satu lokasi yang sama pula. Olehnya itu murid yang belajar di Sekolah Rendah SBTA dan Sekolah Rendah SBRB berasal daripada masyarakat yang latar belakang sosial, ekonomi dan budaya yang sama. Demikian pula Sekolah Rendah SBTC dan Sekolah Rendah SBRD, kedua-duanya berada pada satu lokasi yang sama, sehingga murid yang belajar di sekolah itu, mempunyai latar belakang sosial, ekonomi dan budaya yang sama pula.

Untuk biaya pelaksanaan pendidikan di keempat-empat sekolah ini menggunakan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dan daripada dana Pendidikan Gratis (percuma) yang diberikan oleh kerajaan Indonesia.

Untuk pembinaan dan pengembangan pelaksanaan tugas-tugas guru besar, semua guru besar daripada keempat-empat sekolah ini secara aktif mengikuti pertemuan atau mesyuarat dalam sebuah Kelompok Kerja Kepala Sekolah (K3S), yang dilaksanakan paling kurang sekali dalam satu bulan.

Bagi pembinaan dan pengembangan profesi guru, keempat-empat sekolah ini secara aktif pula mengikutkan guru-gurunya pada Kelompok Kerja Guru (KKG) yang pertemuannya dilakukan sekali dalam satu bulan. Pada kelompok kerja guru ini, para guru-guru membahas masalah-masalah pembelajaran yang dihadapi oleh guru di sekolah, dan para guru juga berbagi ilmu dan pengalaman untuk mempertingkatkan kualiti pendidikan di sekolah.

Selain guru-guru aktif pada kegiatan Kelompok Kerja Guru, bagi peningkatan profesi guru keempat-empat sekolah rendah ini kerap mengikutkan guru-gurunya pada pelatihan-pelatin yang dilaksanakan oleh Kementerian Pendidikan Nasional Indonesia sesuai dengan tugas guru-guru itu.

Semua sekolah rendah yang menjadi sampel kajian ini mempunyai Komite Sekolah yang mawadahi berbagai kepentingan antara sekolah dan ibu bapa murid ataupun masyarakat.

Guru besar di keempat-empat sekolah berkenaan adalah merupakan guru senior yang mendapat tugas sebagai guru besar di sekolah berkenaan. Di Sekolah Rendah SBTA

dan Sekolah Rendah SBRB guru besarnya kedua-duanya adalah perempuan, manakala di Sekolah Rendah SBTC dan Sekolah Rendah SBRD guru besar kedua-duanya adalah lelaki.

4.5 Dapatan Kajian

4.5.1 Dapatan Kajian di Sekolah Rendah SBTA

Data daripada kajian ini diperoleh melalui pemerhatian kepada berbagai situasi dan kondisi berkaitan dengan kepimpinan guru besar di sekolah rendah SBTA ini. Seterusnya melakukan temu bual dengan guru besar sekolah ini berkaitan dengan kepimpinan sekolah ini. Setelah temu bual dengan guru besar, dan untuk mendapatkan data yang menyeluruh berkaitan dengan penyelidikan ini, penyelidik memohon petunjuk kepada guru besar SBTA tentang siapa guru yang boleh memberi maklumat berkaitan dengan penyelidikan ini. Guru besar SBTA mencadangkan guru untuk ditemu bual iaitu guru RH, guru AN, guru MG dan guru BTR. Kemudian untuk langkah seterusnya adalah penyelidik melakukan temu bual dengan guru-guru yang dicadangkan berkaitan dengan penyelidikan ini. Adapun dapatan kajian disekolah ini sebagaimana tajuk-tajuk kecil berikut.

Dari pada data pemerhatian kajian ini mendapati bahawa sekolah rendah SBTA mempunyai visi dan misi. Visi dan misi sekolah ditulis di papan yang diletakkan di depan pejabat guru besar, bilik guru, bilik darjah dan taman halaman sekolah. Ini dilakukan agar guru, murid dan masyarakat boleh mengetahui tentang visi dan misi sekolah ini.

Data yang diperolehi melalui pemerhatian ini ditegaskan pula oleh guru besar sekolah ini pada masa temu bual dengan beliau. Guru besar di Sekolah Rendah

Berprestasi Tinggi (SBTA) ialah seorang guru besar yang bertugas di sekolah ini sejak 16 tahun yang lalu. Temu bual telah dijalankan selama lebih kurang 13,5 jam. Apabila ditanya oleh penyelidik dengan soalan, “Apakah visi dan misi sekolah ini?” Beliau dengan spontan menjawab, “visinya itu... adalah mewujudkan sekolah yang bermutu, bertaqwa, peduli lingkungan dan berpijak pada seni budaya daerah”. Apabila ditanya tentang misi sekolah pula, beliau mengajukan dokumen bercetak bersaiz 1x1.5 meter yang mana di dalamnya terkandung misi sekolah (Lampiran 9) iaitu;

- 1) Melaksanakan pembinaan professional guru secara merata.
- 2) Menerapkan pembelajaran aktif, inovatif, kreatif, dan menyenangkan.
- 3) Mengembangkan model pembelajaran lingkungan hidup.
- 4) Melaksanakan berbagai inovasi pembelajaran.
- 5) Mengembangkan kegiatan ekstrakurikuler bertema lingkungan hidup.
- 6) Menerapkan manajemen partisipatif.
- 7) Melaksanakan pembinaan keagamaan.
- 8) Membiasakan prilaku jujur sejak dini.
- 9) Melaksanakan pembinaan kesenian tradisional.
- 10) Menggalakkan budaya bersih, indah dan rendah.

Berkaitan dengan visi sekolah ini seterusnya penyelidik bertanya kepada guru di sekolah ini, iaitu guru RH dengan soalan, “Apakah yang tuan ketahui tentang visi sekolah ini?” Beliau memberi respons seperti berikut:

“Kalau yang saya tahu bahwa [visi] sekolah ini bahwa bagaimana kita bisa (boleh) mencerdaskan siswa, kemudian daripada segi akhlaknya juga, bagaimana memperbaiki akhlak, karena itu juga yang terpenting, karena dengan akhlak itu, dengan akhlak yang baik tentu itu kita juga lebih mudah mengajar siswa”.

Seterusnya penyelidik mencelah dengan soalan, “Bagaimanakah maksud kalimat di dalam visi sekolah ‘berpijak pada seni budaya daerah?’” Beliau memberi respons berikut:

“Seni budaya itu..., kan sebenarnya hampir semua sekolah bisa (boleh) dikatakan bahwa seni budaya itu sudah mulai punah. Hampir generasi sekarang ini, cenderung ke alat-alat modern... pada hal kita sendiri punya tradisi. Generasi kita itu kelihatannya malu jika mempelajari tradisi... jadi itu

yang kami tangkap di sekolah ini, kalau seperti ini tentu tradisi kita akan hilang pada hal nilainya tinggi”.

Kemudian penyelidik bertanya kepada guru AN dengan soalan, “Apakah yang puan ketahui tentang visi daripada sekolah ini?” Beliau menjawab bahawa:

“Intinya [visi sekolah itu] mengembangkan potensi yang kita punya, terus mengembangkan pembelajaran di sini, mengembangkan cara mengajar guru, keaktifan siswa, terus budaya daerah. ... kalau dari kata taqwa intinya di situ, bagaimana siswa bisa menerapkan apa yang ada dalam ajaran agama mereka, kan di sini ada Islam ada juga Nasrani kalau Islam kan, di arahkan untuk pengamalan ajaran keagamaanya. Kalau Keristen juga dilihat dari surat pengamalan ajarannya dari gereja mereka”.

Seterusnya beliau menyatakan pula bahawa:

“...Namanya visi dan misi, semua stekholder di sini dilibatkan aktif termasuk komite (kuasajabatan sekolah), guru-guru, walaupun satpam (sekuriti) kita ikutkan dalam perancangan visi misi itu”.

Seterusnya penyelidik bertanya kepada seorang guru di sekolah ini iaitu BTR dengan soalan, “Apakah yang tuan ketahui tentang visi sekolah ini?” Beliau memberi respons dengan menunjuk kepada sebuah papan yang berukuran 1 m x 1,5 m yang mana di dalamnya terkandung visi sekolah dengan mengatakan:

“Itu yang tertera (ditulis) di sana [Mewujudkan yang bermutu bertaqwa dan peduli lingkungan yang berpijak pada seni budaya daerah]. Ini visi misi baru, baru pada tahun ini, ...sekarang menjadi sekolah adiwiyata (peduli pada pelestarian persekitaran) berbasis lingkungan (persekitaran)”.

Selain itu daripada pemerhatian penyelidik, Guru Besar Sekolah Berprestasi Tinggi A (SBTA) sentiasa berkomunikasi dengan guru-guru bagi pencapaian visi di sekolah ini, misalnya dengan bertanya tentang masalah yang dihadapi oleh guru dalam pelaksanaan tugasnya, menanyakan hasil daripada tugas yang dilakukan oleh guru. Komunikasi seperti ini dinyatakan oleh guru RH bahawa, “...[guru besar bertanya kepada guru] apa lagi masalahnya?. Kepala sekolah (guru besar) bertanya bagaimana latihannya?”

Komunikasi untuk mencapai visi sekolah juga dinyatakan oleh guru AN bahwa “...kalau ada pembelajaran yang kita tidak mengerti kita bisa (boleh) bertanya langsung kepadanya [guru besar]... .”

Demikian pula kenyataan yang dinyatakan oleh guru MG berkaitan dengan pencapaian visi sekolah ini beliau menyatakan bahwa “ ... Kalau tidak ada pelatihan dia [guru besar] bimbing kita [dengan bertanya] apa yang kamu tidak tahu?”

Daripada data ini penyelidik menyimpulkan bahwa guru besar di SBTA ini sentiasa melakukan komunikasi kepada guru-guru sehingga guru keluar daripada masalah yang dihadapi di sekolah bagi pencapaian visi di sekolah ini.

Selanjutnya penyelidik bertanya tentang prestasi sekolah kepada guru besar SBTA. Beliau memberi respons dengan menyatakan prestasi sekolah ini baik. Kenyataan ini disokong oleh data pemerhatian melalui dokumen di mana penyelidik mendapati bahawa prestasi akademik murid-murid sekolah rendah SBTA pada lima tahun terakhir, sekolah ini masuk dalam kumpulan sekolah yang berprestasi tinggi iaitu sekolah yang mendapat markah “A” berdasarkan hasil peperiksaan nasional Indonesia. Selain itu, daripada buku Jadual Prestasi Murid didapati bahawa beberapa murid sekolah ini telah berjaya memenangi pertandingan mata pelajaran dan seni peringkat Kabupaten Maros. Berkaitan dengan perkara ini penyelidik bertanya kepada guru besar sekolah ini, “Apakah usaha Puan untuk mencapai prestasi di sekolah ini? Beliau menjawab:

“Kalau dalam hal nilai ujian (peperiksaan) nasional [Indonesia] itu...yang kami tempuh, melalui pembimbingan jadi kelas enam (tahun enam) itu semacam penggemblenganlah (latihan), difokuskan untuk itu, kemudian melalui lomba-lomba (pertandingan) mata pelajaran, ...kalau untuk tingkat

kabupaten (daerah), Alhamdulillah, tingkat kecamatan [bahagian daripada daerah]. untuk mencapai hal itu juga tidak lepas dari bimbingan teman, guru-guru, misalnya lomba (pertandingan) mata pelajaran, itu memang diberikan kepada guru yang membidangi mata pelajaran itu, ... memang guru yang menguasai Matematika (Matematik) membimbing Matematika, yang menguasai IPA (Ilmu Pengetahuan Alam) membimbing IPA, Bahasa [Indonesia] membimbing Bahasa. Kemudian keberhasilan dalam ekstra kurikuler..., misalkan lomba (lumba) gerak jalan indah itu biasanya juga kerja sama dengan orang tua (ibu bapa), kan kalau latihan itu biasanya tidak langsung bisa, jadi melalui proses latihan, menjelang hari lombanya (lumbanya). Tahun 2006/ 2007 pernah menjadi juara satu lomba (lumba) ansambel bermusik tingkat provinsi. Pembinaannya rutin juga, jadi dalam seminggu itu, sekali seminggu dibina untuk ansambel itu rutin, ada yang membina tarian, ada yang melukis, dan kami jadikan sebagai pengembangan diri”.

Kemudian penyelidik bertanya kepada Guru Besar Sekolah Rendah SBTA dengan soalan, “Bagaimanakah pencapaian yang telah diperoleh di sekolah ini Puan? Beliau menjawab:

“Kalau visi misi, belum tercapai 100% targetnya, kalau sekiranya target itu misalnya ya..., kalau di standard kelulusan 100% memenuhi target, kemudian kenaikan kelas, ada satu orang anak tidak berhasil... dan satu orang anak itu, sebenarnya, ini anak beberapa kali mau berhenti sekolah, tetapi saya suruh gurunya untuk menjemput (datang memanggil) ke rumahnya, jadi tidak tercapai 100%. Kemudian yang ekstra kurikuler, kami menargetkan misalnya simponi kecap... Alhamdulillah berhasil”.

Adalah juga diperhatikan bahawa guru besar sekolah ini pada masa guru berada di bilik guru, guru besar mendatangi para guru sambil menyapa [dengan bahasa bugis] “*magai tu mai?*” (apa kabar?) dan berkumpul bersama mereka dengan penuh keakraban di bilik guru. Guru besar duduk bersama dengan guru-guru sambil berbincang dengan guru berkaitan dengan pelaksanaan tugas di sekolah. Guru besar juga memanfaatkan masa-masa itu untuk memberi bimbingan kepada guru yang memerlukan.

Data pemerhatian ini selari pula dengan data yang didapati penyelidik pada masa temu bual dengan guru besar Sekolah Rendah SBTA. Pada masa temu bual penyelidik bertanya kepada beliau dengan soalan, “Bagaimanakah Puan

mempengaruhi guru-guru dan kaki tangan yang lain agar matlamat pendidikan di sekolah ini boleh dicapai?” Guru besar Sekolah Rendah SBTA menjawab:

“Sebenarnya, kalau di sini tidak terlalu sulit..., kami hanya mengarahkan, memotivasi..., kami hanya merangkul, jadi kayak (seperti) tidak ada pemisah, jadi kadang-kadang antara kepala sekolah (guru besar) dengan guru tidak ada beban. Jadi kami perlakukan seperti itu... jadi kekeluargaan, kami hanya motivasi dan memberi teladan. Di setiap pagi itu saya sebagai kepala sekolah, berusaha datang lebih awal, dibanding guru-guru”.

Penyelidik bertanya lagi, “Apakah kesannya?” Guru besar SBTA menjawab, “Dengan cara ini tiada lagi yang malas”.

Kemudian penyelidik bertanya lagi kepada guru besar Sekolah rendah SBTA

“Apakah yang Puan maksud mengarahkan? Beliau menjawab:

“Maksud kami begini, guru-guru di sini kan utamanya yang PNS (pegawai negeri sipil) (pegawai kerajaan) pada umumnya dia sudah memiliki pengetahuan itu.... Sisa bagaimana untuk memotivasi dia supaya dia lebih berbuat karena sebenarnya dia sudah tahu, tugas pokoknya, dia sudah tahu itu. Kemudian kami sebagai kepala sekolah (guru besar), saya sebagai kepala sekolah (guru besar) sisa memberikan motivasi, karena kan beda (beza) kalau guru itu memang dari masih nol ya?, atau pengetahuannya tentang tugas pokoknya itu mungkin baru 20%, 40% itukan memerlukan bimbingan yang secara serius, artinya harus lebih banyak waktu yang digunakan untuk itu. Kalau yang saya maksudkan di sini bahwa guru pada umumnya dia sudah mengetahui tugas pokoknya, dia sudah kuasai tugas pokoknya, kecuali kalau ada hal-hal yang baru atau informasi-informasi yang baru, seperti yang baru-baru ini misalnya kurikulum 2013, itu otomatis, itu bukan diarahkan lagi, memang diberikan materi, jadi mengadakan semacam KKG (Kelompok Kerja Guru) mini di sekolah ini baru diberikan materi, semacam materi apa namanya itu, semacam pendalaman materi, tentang hal yang baru itu. Tapi kalau yang lain itu, rata-rata kan tugas pokoknya sudah menguasai itu”.

Selanjutnya guru besar SBTA menyatakan,

“Kalau tugas pokoknya itu misalnya, mengajar, melaksanakan pembelajaran di kelas, kan di sini saya berusaha untuk teman-teman guru itu tidak melakukan pembelajaran, tidak melakukan proses belajar mengajar sebelum membuat perencanaan dulu, yang dikenal dengan istilah RPP (Rencana Program Pembelajaran). Jadi saya itu setiap hari begitu lonceng bunyi masuk, saya berusaha untuk datang semua kelas dengan alasan untuk menandatangani RPP-nya itu. Jadi dengan demikian kan kalau ada guru tidak melakukan persiapan itu pasti merasa ibu sudah sekian kali masuk, masak setiap masuk, saya belum buat. Jadi dengan sendirinya kan mereka jadi

termotivasi bahwa saya tidak enak bahwa setiap pagi ibu masuk tidak ada yang ditanda tangani”.

Seterusnya penyelidik bertanya lagi kepada guru besar Sekolah Rendah SBTA dengan soalan, “Bagaimanakah bentuk motivasinya?” Beliau menjawab:

“Bentuk motivasinya misalkan ada guru yang memiliki potensi di bidang seni, kebetulan di sini itu ada guru, beberapa orang yang menguasai bidang itu. Misalnya pak RH menguasai bidang seni ibu NRD juga, ada yang menguasai tari, ada yang menguasai melukis, itu kami berdayakan dengan memberikan sedikit apa yaa..., semacam insentif dari dana BOS (bantuan oprasional sekolah), kita kan mengakui bahwa belum ada orang yang artinya mau, bekerja tanpa ada sedikit ini [imbalan atau insentif] yaa, namanya manusia pasti itu [perlu insentif]. Lalu memang di bolehkan dari dana Bos (bantuan oprasional sekolah) jadi kami manfaatkan itu dengan memberikan semacam insentif bagi pelatih-pelatih itu. Demikian juga dalam hal peningkatan mutu, ketika menjelang ujian kelas 6 itu ketika masuk semester 2 itu sudah diberikan pelajaran tambahan, guru-guru yang memberikan itu, adalah guru-guru yang memang mengauasai mata pelajaran itu, lebih khusus mata pelajaran yang di UN-kan (diujian nasionalkan) (peperiksaan nasional) yang 3 mata pelajaran itu, Bahasa Indonesia, Matematika (Matematik) dan IPA (Ilmu Pengetahuan Alam), itu begitu masuk semester 2 diberikan pelajaran tambahan khusus untuk itu saja setiap hari, jadi kalau kelasnya kan paralel, 2 kelas jadi ketika kelas A yang masuk pagi yang les (pelajaran tambahan) itu kelas sore, jadi guru itu termotivasi juga diberikan semacam tambahan penghasilan, termotivasi untuk membuat pengembangan, apalagi ketika pengumuman ujian hasilnya memuaskan, misalnya, peringkat satu mata pelajaran IPA kan mereka senang, jadi termotivasi untuk itu”.

Selain itu, data pemerhatin guru besar sekolah ini mendapati bahawa guru besar sekolah ini selalunya hadir lebih awal di sekolah daripada guru-guru yang lain sebelum masa belajar dimulai. Guru besar setelah sampai di sekolah berdiri di hadapan pejabat guru besar sambil menyapa guru yang datang dengan senyum dan salam. Beliau juga kadang duduk di depan pejabat, sambil berbincang dengan guru yang baru tiba. Keadaan ini berlaku sebelum masuk masa belajar di bilik darjah.

Data pemerhatian ini diperkukuh oleh kenyataan Guru Besar Sekolah Rendah SBTA pada masa ditanya oleh penyelidik dengan soalan, “Kalau ungkapan Puan, bahawa tidak ada pemisah antara Puan sebagai guru besar sekolah dengan guru-guru, apa pula maksudnya?” Beliau menjawab:

“Misalnya ketika pagi hari kan sekarang saya berusaha datang sebelum jam tujuh. Seperti tadi saya datang itu jam 06.45, jadi ternyata ada beberapa guru juga yang saya bersamaan datang. Jadi datang pagi hari duduk cengkramah, bagaimana kabarnya, apa informasi-informasi yang baru, jadi selain dari tugas pokoknya, setelah itu kami hanya duduk di sini [di bilik guru] sama-sama, saya tidak harus memposisikan diri saya bahwa saya harus duduk di tempat saya di sana [sambil menunjuk ke ruang kepala sekolah] tidak, duduk sama-sama. Jadi setiap pagi seperti itu. Dengan seperti itu, guru-guru dengan saya itu kayak teman sejawat begitu. Tidak ada kan seperti dulu itu kepala sekolah duduknya ada tempat duduknya tersendiri, segan gurunya berkomunikasi, karena harus bagaimana, kalau saya di sini endak (tidak), bebas, kecuali dalam hal-hal tertentu [yang sifatnya privacy]”.

Selanjutnya penyelidik bertanya lagi kepada Guru besar Sekolah Rendah SBTA dengan soalan, “Apakah yang Puan maksudkan ‘tanpa ditegur’ kepada guru-guru?”

Beliau menjawab:

“Kecuali dalam hal-hal tertentu ya, kadang-kadang juga ada teguran, karena yang namanya manusia pasti kan tidak sempurna, misalnya mengenai kehadiran, okelah kalau misalnya ada 13 orang guru pasti ada salah satu yang biasa terlambat, mungkin tidak setiap hari, seperti contohnya tadi pagi, tadi pagi itu teman-teman rata-rata hadir sebelum jam tujuh, paling lambat itu jam 7.15. tadi, tapi ada satu orang guru yang terlambat hadir. Kemudian ada lagi satu yang hadirnya 7.35. Jadi saya anggap hari ini ada dua yang terlambat karena mereka hadir. Kalau yang seperti itu kadang nanti kalau jam-jam istirahat saya datang ke kantor (pejabat guru besar) atau ketika saya datang ke kelasnya, itu secara tidak langsung saya tegur sebenarnya kenapa terlambat. Eee anakku begini, ada tadi masalah begini, seperti itu. Jadi kadang juga saya tegur tapi tegurnya itu tidak... bagaimana ya? Eh! Tidak boleh begitu! Harus datang jam begini! Tidak begitu. Jadi mungkin pertanyaannya, pendekatannya, seperti itu. Kalau yang lain, jadi di sekolah ini pasti adakan? Semua sekolah tidak mungkin 100% guru itu [tidak ada masalah] pasti ada kerikil-kerikil (masalah-masalah) tapi saya anggap itu tidak menghambat”.

Untuk memperkukuhkan kenyataan guru besar ini, penyelidik melakukan triangulasi dengan temu bual kepada beberapa guru. Antara guru yang ditemu bual ialah RH. Guru RH ialah seorang guru kelas, yang sudah mengajar di sekolah ini sejak 10 tahun yang lalu. Apabila ditanya dengan soalan, “Bagaimanakah guru besar di sekolah ini mempengaruhi guru-guru dan kaki tangan yang lain agar matlamat pendidikan di sekolah ini dapat dicapai?” Guru RH menjawab:

“Kepala sekolah (guru besar) di sini membuat seperti itu [mempengaruhi guru dan kaki tangan], yang pertama kepala sekolah (guru besar) sebenarnya tidak langsung, tetapi dia memberikan contoh yang baik, misalnya dia tidak langsung menyuruh guru bahwa kamu harus seperti ini!, dia langsung bahwa untuk menjadi seorang guru yang baik harus dengan model seperti ini. Jadi dia model memberikannya kepada guru tidak [dengan menggerakkan tangan, sebagai simbol yang berarti tidak mengatakan secara langsung] jadi artinya kita sebagai guru, saya hanya melihat bahwa ini baik. Dia tidak menegur bahwa kamu harus seperti ini, tetapi dari gayanya, memberikan wejangan (nasihat) kepada gurunya, kita enak termotivasi seperti itu”.

Kemudian penyelidik bertanya lagi kepada Guru RH dengan soalan, “Apakah yang tuan maksud dengan tidak langsung?” Beliau menjawab:

“Kepala sekolah (guru besar) memberi contoh secara tidak langsung, maksudnya itu adalah ketika ada sesuatu yang mungkin kurang berkenan kepada gurunya dia tidak menegur secara langsung bahwa kamu salah, tetapi dia memberikan, atau misalnya, contoh: kebersihan, kalau misalnya dia mau meminta gurunya mungkin di kelas kurang-kurang bersih, dia tidak langsung menegur gurunya bahwa kelas kamu itu tidak bersih, tetapi dia kadang-kadang memberikan perumpamaan, bisa memberikan sentilan-sentilan (sindiran) yang halus, bahwa alangkah baiknya kalau misalnya kita punya sekolah itu bersih, ya tentu bagus dipandang bagus dilihat, tentu kan kalau gurunya juga cerdas pasti dia merasa bahwa wah kelasku ini mungkin perlu dibenahi, dan kadang-kadang memang sekali-kali kadang kadang kepala sekolah datang ke kelas, dia tidak mengatakan ini tidak bagus, dia hanya menyarankan (memberi saranan) mungkin sebaiknya kelas ini dibuat seperti ini [lebih bersih], dia tidak langsung bahwa kelas kamu ini kotor, tidak seperti itu, dia hanya mengatakan ‘mungkin sebaiknya’ begitu”.

Seterusnya penyelidik bertanya lagi kepada Guru RH dengan soalan, “Apakah yang tuan maksudkan sebagai model bagi guru-guru?” Beliau menjawab: “Sebagai model bagi guru-guru karena pertama dia bisa menjadi contoh, baik daripada segi kedisiplinan, kemudian dari segi kepemimpinan”.

Penyelidik bertanya lagi kepada Guru RH dengan soalan, “Bagaimanakah kedisiplinan Guru Besar Sekolah Rendah SBTA?” Beliau menjawab:

“Dari segi kedisiplinan beliau itu, dia pertama dari segi ketepatan waktu dia lebih duluan hadir dari gurunya, kemudian dia lebih cepat misalnya, tahu bahwa ada gurunya yang tidak sempat hadir, dia [yang lebih dahulu] ada di kelas”.

Kenyataan serupa juga dikemukakan oleh guru AN. Guru AN iaitu seorang guru Tahun 6 yang sudah mengajar di sekolah ini sejak 12 tahun yang lalu. Guru AN menyatakan bahawa:

“Kalau kepala sekolah (guru besar) memberi contoh yang positif, kalau ada kegiatan-kegiatan dia tidak menyuruh, tetapi dia memberi [contoh], dia langsung bekerja, otomatis kita merasa terbawa suasana dia untuk aktif dalam kegiatan itu. ... kepala sekolah (guru besar) terjun (turut mengerjakan) langsung walaupun tidak ada apa... [perintah] ini pekerjaannya ini, ini pekerjaannya ini, tapi dia terjun (turut mengerjakan) langsung, otomatis kita juga merasa [terpanggil untuk ikut kerja].”

Kemudian penyelidik bertanya kepada Guru AN dengan soalan, “Apakah yang dimaksud dengan kepala sekolah memberi contoh?” Beliau menjawab:

“Ibu kepala sekolah (guru besar) kan punya mata pelajaran yang diampuh (diajarkan) jadi pada saat dia mengajar beliau menggunakan media atau alat praga yang sesuai, otomatis kita juga merasa sungkan (segan) pada saat mengajar tidak menggunakan alat praga yang sesuai atau pada saat hari jum'at bersih, dia terjun (ikut) langsung bersihkan [persekitaran sekolah], otomatis kan kita, terbawa suasana bahwa masa kepala sekolahnya (guru besarnya) kerja guru-gurunya endak (tidak). Atau ada kegiatan-kegiatan lain selalu ibu memberikan contoh-contoh tanpa menyuruh.

Biasa juga beliau memberikan contoh, kalau..., biasa kan ada juga guru, termasuk saya [AN] biasa kan nanti jam 7 lebih baru datang ke sekolah, beliau itu selalu sebelum jam 7, jadi otomatis kita terbawa suasana bahwa masa kepala sekolahnya (guru besarnya) cepat datang baru gurunya malas-malasan”.

Seterusnya penyelidik bertanya lagi dengan soalan, “Apakah yang Puan maksudkan dengan guru besar di sekolah ini tidak menyuruh? Beliau menjawab:

“Saya pernah mengajar di sekolah lain, bilang (berkata) kepala sekolah (guru besar): “bu AN tolong ini, ini ini...[kerja ini]” kalau beliau [Guru Besar Sekolah SBTA] paling “ibu AN bisa bantu, atau dia kerja, [beliau berkata] alangkah bagusnya mungkin kalau kita ramai-ramai [kerja] supaya cepat selesai”.

Kemudian seorang guru di sekolah SBTA iaitu BTR yang sudah mengajar Bahasa Inggeris di sekolah ini sejak 10 tahun yang lalu menyatakan bahawa:

“[Guru besar] dicontoh karena memang saya lihat dari sisi kelengkapan administrasi mungkin SD (sekolah rendah) (SBTA)... Maros itu yang paling lengkap administrasinya, bahkan kemarin kalau tidak salah laporan dana BOS SD (sekolah rendah)... (SBTA) itu yang terbaik di Sulawesi Selatan. Memang terakui kalau di Maros, SD (sekolah rendah) (SBTA) Maros yang paling bagus”.

Seterusnya penyelidik bertanya lagi dengan soalan, “Apakah yang paling konkrit untuk diteladani daripada beliau?” Guru BTR menjawab:

“Selain dari sisi administrasi sekolah, dalam beberapa kegiatan pun beliau sering terlibat. Bahwasanya dalam kegiatan adiwiyata (pelestarian persekitaran) kemarin, berbasis lingkungan hidup, memang kepala sekolah terjun langsung membersihkan selokan (longkang), membantu teman-teman yang bekerja. [Guru besar] Ikut terjun (bekerja) membantu”.

Berdasarkan data pemerhatian dan temubual ini, penyelidik mendapati bahawa ada beberapa sifat dan perilaku guru besar Sekolah Rendah SBTA yang menonjol. Antaranya ialah beliau memberikan bimbingan kepada guru-guru dan kaki tangan sekolah itu agar masalah guru boleh diatasi. Selain itu, guru besar di Sekolah Rendah SBTA juga sentiasa memberi motivasi kepada guru-gurunya di dalam pelaksanaan tugas mereka agar apa yang menjadi matlamat pendidikan di sekolah itu boleh dicapai.

Dalam pelaksanaan tugas seharian, guru besar di Sekolah Rendah SBTA ini kelihatan seakan-akan tidak wujud jarak pemisah antara guru besar dengan guru-guru dan kaki tangan sekolah, di mana pada setiap hari didapati guru besar sentiasa bersama dengan mereka.

Di samping itu, didapati guru besar Sekolah Rendah SBTA sentiasa membangun semangat kekeluargaan dalam kalangan guru-gurunya, sehingga keberadaan mereka di sekolah seakan-akan tiada jarak pemisah antara guru besar dan guru-gurunya.

Daripada pemerhatian penyelidik, tindakan guru besar di Sekolah Rendah SBTA ini menjadikan ia lebih dihormati oleh para guru di sekolah ini.

Selain berusaha untuk berbaur dengan para guru dan kaki tangan lainnya, guru besar di Sekolah Rendah SBTA ini sentiasa berusaha untuk memberi contoh dan menjadi teladan bagi guru dan kaki tangan di sekolah ini.

Dalam pelaksanaan tugas guru besar di sekolah ini, beliau cenderung untuk tidak memaksa subordinatnya, akan tetapi beliau sentiasa memberi contoh dengan melakukan suatu pekerjaan yang kemudiannya guru-guru berasa terpanggil untuk melakukan pekerjaan itu secara sukarela. Dengan pendekatan-pendekatan ini guru besar di Sekolah Rendah SBTA menjadi mudah dalam melaksanakan tugas-tugasnya di sekolah.

Daripada data pemerhatian penyelidik mendapati bahawa untuk membangun kesefahaman dengan guru-guru berkaitan dengan perkara pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran, guru besar sekolah ini melakukan mesyuarat dengan guru-guru dan staf pentadbiran sekolah. Untuk melakukan mesyuarat ini, guru besar sekolah SBTA lebih awal menyampaikan dan mengingatkan kepada guru-guru bahawa kita akan melakukan mesyuarat, berkaitan dengan pelaksanaan pendidikan di sekolah ini. Sesuai dengan masa yang telah ditetapkan pada tarikh 11 March 2014 di sekolah rendah SBTA dilaksanakan mesyuarat dengan guru-guru dan staf sekolah. Mesyuarat di mulai pada pukul 9.15 pagi. Namun begitu guru besar sekolah ini lebih awal menunggu di bilik guru tempat mesyuarat dilaksanakan. Setelah semua guru dan staf sekolah hadir di bilik itu, seterusnya guru besar memulakan mesyuarat dengan memberikan penjelasan singkat tentang perkara yang akan dibahas. Antara perkara

yang dibincangkan adalah penetapan standard kelulusan murid di setiap mata pelajaran, masa pelaksanaan peperiksaan dan yang lainnya. Selepas itu guru dan staf sekolah diberi masa untuk berbincang mengenai perkara-perkara tersebut kemudian membuat kesepakatan berasaskan kesepakatan bersama. Di akhir mesyuarat, guru besar membacakan semula keputusan mesyuarat dan seterusnya menutup mesyuarat itu.

Data daripada pemerhatian ini disokong oleh data temu bual dengan guru besar sekolah rendah SBTA pada masa ditanya oleh penyelidik dengan soalan, “Bagaimanakah Puan membina kesefahaman bersama guru-guru di sekolah ini?”

Guru besar di sekolah rendah SBTA menjawab:

“Kami biasanya melakukan pertemuan dengan teman-teman nah disitulah kami menjalin keakraban, kekeluargaan antara satu guru dengan guru yang lain, dari dulu hal-hal seperti itu kami biasa melakukan pertemuan dengan teman-teman... juga karena mungkin sudah tertanam sejak dulu hal-hal yang seperti itu sehingga teman-teman itu, mungkin satu dua orang itu yang misalkan ada tugas yang agak berat, ya..., mungkin dua tiga orang yang menguasai, itu yang satu yang menguasai itu secara tidak langsung membimbing yang lain, dengan suka rela”.

Seterusnya penyelidik bertanya lagi dengan soalan, “Berapa kalikah pertemuan dilakukan Puan? Beliau menjawab, “Dalam setahun ini yang khusus membahas itu, poksinya (tugas pokok dan fungsi guru) kurang dari sepuluh kali, delapan, sembilan kali”.

Penyelidik bertanya lagi, “Apakah yang diperbincangkan dalam pertemuan itu Puan?” Guru Besar Sekolah Rendah SBTA menjawab, “Mengenai proses belajar mengajar, tugas pokoknya yang kami bicarakan, dalam pertemuan itu”.

Seterusnya penyelidik bertanya lagi kepada Guru Besar Sekolah Rendah SBTA dengan soalan, “Bagaimanakah wujud terbangunnya rasa kekeluargaan melalui pertemuan-pertemuan di sekolah ini?” Guru besar Sekolah Rendah SBTA menjawab:

“Selain dari [pertemuan] itu, itukan pertemuan yang formal, tetapi selain dari itu banyak pertemuan-pertemuan yang lain misalnya, di hari Sabtu kalau misalnya ada kegiatan sampai sore, kita makan bersama alakadarnya (secara sederhana)”.

Seterusnya penyelidik bertanya lagi, “Apakah kegiatan itu masih rangkaian kegiatan yang dilaksanakan di sekolah Puan?” Beliau menjawab:

“Ia, masih tetap dalam kegiatan sekolah tapi tidak resmi, tidak formal. Sering kami lakukan seperti itu misalnya ada minum bersama, makan-makan bersama, itu kami sering lakukan”.

Berkaitan bagaimana guru besar sekolah ini untuk mewujudkan kesefahaman dengan guru-guru, seterusnya penyelidik melakukan triangulasi dengan temu bual kepada beberapa guru. Antara guru yang ditemu bual iaitu AN, yang menyatakan bahawa:

“...Setiap apa yang dia [guru besar] lakukan yang ada hubungannya dengan sekolah dia tidak pernah mengambil keputusan sendiri pasti diawali dengan rapat (mesyuarat), jadi walaupun kita anggaph rendah tapi tetap dia mendengar aspirasi kita”.

Demikian juga kenyataan yang dinyatakan oleh Guru BTR, iaitu seorang guru Bahasa Inggeris yang sudah mengajar di sekolah ini sejak 10 tahun yang lalu, tentang pengambilan keputusan di sekolah ini guru BTR menyatakan bahawa:

“Itu tergantung dari situasinya... , misalnya untuk pemberangkatannya [murid-murid dalam suatu kegiatan] bagaimana?, pakai mobil apa?, duitnya, duit dari mana?, makanan disediakan siapa?. Kadang didiskusikan juga dengan kepala sekolah (guru besar). Artinya bagaimanapun juga tetap harus didiskusikan dengan kepala sekolah (guru besar)”.

Selain itu, seorang guru di Sekolah Rendah SBTA iaitu RH juga menyatakan bahawa:

“Pada saat mengambil keputusan selalu di forum, dirapatkan (dimesyuaratkan) dulu. Jadi pada saat setiap ada isu yang dibahas itu di forumkan (dirapatkan di dalam forum) dulu, nanti di forum baru keluar

keputusannya. Jadi itu berarti bahwa bukan keputusannya kepala sekolah (guru besar) secara peribadi tetapi adalah keputusan sekolah. Itu yang keluar”.

Daripada data kajian ini didapati bahawa bagi mewujudkan lancarnya pelaksanaan proses belajar mengajar di Sekolah Rendah SBTA ini, guru besar di sekolah ini sentiasa membina kesefahaman bersama kepada guru-gurunya. Langkah ini dilakukan dengan cara melakukan mesyuarat ataupun diskusi dengan guru-guru untuk membahas isu-isu tertentu yang sedang atau akan dihadapi sehingga terbina kesefahaman bersama bagi mencapai matlamat yang diinginkan.

Tindakan-tindakan ini bukan hanya terbina kesefahaman dengan guru-guru tetapi lebih daripada itu, juga iaitu terjalin keakraban, rasa kekeluargaan antara guru dengan guru yang lain dan antara guru dan guru besar sekolah ini.

Daripada data pemerhatian melalui dokumen surat jemputan dan catatan mesyuarat di sekolah ini penyelidik memerhati bahawa mesyuarat yang dilakukan tidak hanya dilakukan oleh guru besar untuk membina kesefahaman bersama antara guru-guru di Sekolah Rendah SBTA ini, tetapi mesyuarat juga dilakukan antara guru besar, guru dan ibu bapa murid, sebagai usaha untuk memastikan bahawa apa yang dilakukan oleh pihak Sekolah Rendah SBTA ini sesuai dengan keperluan ibu bapa murid-murid. Hal ini sesuai dengan kenyataan guru besar di Sekolah Rendah SBTA pada masa temu bual dengan penyelidik dengan soalan, “Bagaimanakah Puan memastikan bahawa amalan yang dilakukan di sekolah ini memenuhi keperluan ibu bapa murid-murid?” Guru besar Sekolah Rendah SBTA menjawab:

“Yang kami lakukan awalnya mengundang (menjemput) orang tua (ibu bapa murid) dulu, mengundang (menjemput) orang tua (ibu bapa) untuk melakukan pertemuan (mesyuarat) orang tua (ibu bapa) [dengan] guru awalnya, jadi sepakat dulu, menyamakan persepsi, setelah itu kami semua sepakat, sefaham bahwa ini yang kami punya tujuan kemudian melakukan

pertemuan khusus lagi dengan guru-guru, bahwa ini yang kita ingin capai, kira-kira langkah apa yang kita tempuh sehingga tujuan ini bisa tercapai”.

Penyelidik bertanya lagi, “Persepsi apa yang harus disamakan dengan ibu bapa murid?” Guru Besar Sekolah Rendah SBTA menjawab:

“Maksudnya, bagaimana anak-anak itu sehingga bisa datang ke sekolah tepat waktu, kemudian mengenai kebutuhan-kebutuhan (keperluan-keperluan) yang dibutuhkan (diperlukan) oleh anak. Kan kadang ada orang tua juga yang mengatakan bahwa “mengapa mesti kita belikan lagi buku? Pada hal kan katanya sudah gratis (percuma) tidak ada lagi yang dibeli” kami biasanya mengadakan rapat (mesyuarat), [bahwa] sekolah hanya mampu seperti ini, karena keadaan keuangan tidak mampu untuk keseluruhan beli ini [buku dan lainnya], maka terserah ibu bagaimana mengadakannya?. Jadi dengan begitu orang tua sendiri menyadari o...saya harus belikan ini [buku, dan perlengkapan belajar lainnya] yang tidak dipenuhi sekolah. Misalnya PR –nya (pekerjaan rumahnya), kadang kan ada orang tua (ibu bapa) yang tidak membantu atau mengoreksi pelajaran anaknya, misalnya apa yang kamu pelajari hari ini, jadi anak-anak itu tidak belajar di rumah, tidak mengerjakan PR-nya (pekerjaan rumahnya), jadi ketika kami melakukan pertemuan kami keluarkan semua itu”.

Seterusnya penyelidik bertanya lagi, “Berkaitan dengan pertemuan dengan ibu bapa murid, apakah tujuan yang ingin dicapai?” Guru Besar sekolah Rendah SBTA menjawab:

“Itu untuk [mencapai] visi, misi. Umpanya itu misalnya kelas enam (Tahun 6), menjelang seperti saat-saat sekarang ini kami sudah merencanakan untuk melakukan pertemuan khusus dengan orang tua (ibu bapa) kelas enam (Tahun 6), untuk membahas atau mensosialisasikan bahwa ujian (peperiksaan) kali ini seperti ini, kita harus menentukan standar kelulusan, itu kami bicarakan dengan orang tua (ibu bapa) murid, misalnya standar kita tahun ini tarulah (anggaplah) misalnya 5,0 yaa? Standar kelulusan misalnya, nah kami harus sampaikan ke orang tua (ibu bapa) supaya orang tua (ibu bapa) tahu bahwa ketika nanti anak saya tidak mencapai target itu kan otomatis tidak lulus, nah tidak serta merta menyalahkan sekolah, [kerana] kami-kami sudah sepakat bersama-sama untuk menentukan itu. Tentu usaha-usaha yang kami lakukan sama dengan usaha yang dilakukan orang tua (ibu bapa)”.

Kemudian penyelidik bertanya lagi kepada Guru Besar Sekolah Rendah SBTA dengan soalan, “Sesudah disampaikan berkaitan dengan peperiksaan di sekolah itu, bagaimanakah respon ibu bapa murid?” Beliau menjawab:

“Orang tua (ibu bapa) pasti mengusulkan misalnya, bu bagaimana caranya bisa tidak diberi les (pelajaran tambahan)? Bisa tidak ada namanya uji coba?, kami sampaikan ke orang tua (ibu bapa) bahwa sebelum bapak ibu menyampaikan kami sudah lakukan, kami memang sudah programkan itu bahwa setiap awal semester dua, dilakukan les (pelajaran tambahan), khusus untuk kelas enam (Tahun enam), yang mau ujian setiap hari, di waktu sore hari”.

Penyelidik bertanya lagi kepada guru besar Sekolah Rendah SBTA dengan soalan, “Bagaimanakah pula reaksi guru-guru tentang hasil mesyuarat guru besar dengan ibu bapa murid? Beliau menjawab:

“Guru-guru itu sangat merespon positif, karena kadang itu berkaitan dengan tugas pokoknya, misalnya ada kendalanya terhadap anak, ada anak yang bermasalah misalnya, melalui kesempatan itu bisa juga tersampaikan, jadi misalnya orang tua (ibu bapa) menyampaikan anaknya misalnya sering terlambat, atau mungkin ada masalah lain, misalnya kadang juga ada komplek (protes) kalau ada tugas, kadang diperiksa oleh guru alasan orang tuanya kenapa bisa seperti itu? pada hal saya sudah bimbing katanya saya sudah ini [ajar]. Itu bisa kami sampaikan ke gurunya bahwa muridnya misalnya si A seperti ini. Itu bisa dia respon positif karena langsung berkaitan dengan ininya (masalah murid yang menjadi tanggung jawabnya) bisa langsung terpecahkan masalahnya. Tindak lanjut setelah penetapan itu iaitu dengan memberikan les (pelajaran) tambahan. Kan selama ini untuk mengantisipasi hal itu sejak semester dua itu sudah diberikan les (pelajaran) tambahan”.

Untuk mengukuhkan kenyataan berkaitan dengan mesyuarat guru besar dengan ibu bapa murid di dalam membina kesefahaman, penyelidik melakukan triangulasi dengan menganalisis dokumen seperti surat-surat jemputan dan buku mesyuarat sekolah. Daripada analisis ini penyelidik mendapati bahawa guru besar melakukan mesyuarat dengan menjemput ibu bapa murid dan jawatan kuasa sekolah untuk menghadiri mesyuarat berkaitan dengan pelaksanaan pendidikan di sekolah ini.

Antara kandungan surat jemputan itu dinyatakan bahawa:

“...dipandang (memandangkan) perlu diadakan (dilaksanakan) rapat (mesyuarat) konsolidasi (penyatuan) dan penyusunan program kerja komite (jawatan kuasa) sekolah serta hal-hal lain yang dianggap penting, [maka satu mesyuarat akan diadakan]”.

Antara keputusan mesyuarat ialah penetapan standard pencapaian murid-murid tahun 6, iaitu “Standard kelulusan kelas 6 (tahun ke enam) tahun 2009-2010 adalah nilai rata-rata (purata) semua mata pelajaran 6.0”.

Selain mesyuarat yang dilakukan oleh guru besar di Sekolah Rendah SBTA, guru besar sentiasa memenuhi berbagai keperluan-keperluan di sekolah ini, sebagai usaha untuk mamastikan pencapaian matlamat pendidikan dan peningkatan prestasi di sekolah ini. Berikut kenyataan yang dinyatakan oleh Guru Besar di Sekolah Rendah SBTA:

“Jadi untuk semua itu kami hanya memberikan motivasi kepada teman untuk berusaha lebih baik lagi, meningkatkan semua kegiata-kegiatan pembinaannya, kemudian melengkapi pengadaan alat-alat yang memang sudah berkurang, yang sudah rusak, berusaha untuk mengadakannya kembali, bahkan menambah”.

Kemudian penyelidik mencelah dengan soalan, “Bagaimanakah contoh motivasi yang diberikan? Guru Besar Sekolah Rendah SBTA menjawab:

“Bentuk motivasinya misalkan ada guru yang memiliki potensi di bidang seni, kebetulan di sini itu ada guru, beberapa orang yang menguasai bidang itu. Misalnya pak RH menguasai bidang seni ibu NRD juga, ada yang menguasai tari, ada yang menguasai melukis, itu dari dana Bos kami manfaatkan itu dengan memberikan semacam insentif bagi pelatih-pelatih [murid] di Sekolah Rendah SBTA”.

Berkaitan dengan pemenuhan keperluan pembelajaran ini guru BTR menyatakan bahawa: “...pasilitas-pasilitas (kemudahan-kemudahan) sekolah yang mungkin guru [perlukan], seperti kemarin saya sebagai guru bahasa Inggeris, minta disediakan sound sistem, saya diberikan”.

Berkaitan dengan ini guru MG iaitu seorang guru kelas yang sudah mengajar di sekolah ini sejak 18 tahun lalu, menyatakan bahawa:

“Dia [guru besar] kan sudah persiapkan, seumpama semester satu, di semester dua terakhir itu sudah ditulis apa nanti keperluanmu nanti di semester satu.

Setiap guru memasukkan keperluan-keperluan ini, ini, ini, apa lagi? ini, ini, di akhir semester dua itu sudah di upayakan, ditulis semua bendahara (bendahari), sebelum masuk semester satu sudah dibagi keperluan itu, jadi memang sudah disiapkan”.

Penyelidik bertanya lagi kepada guru MG, “Keperluan ini, ini, ini, apa yang Puan maksudkan? Beliau menjawab:

“Keperluan-keperluan, seperti: spidol, seperti buku catatan, alat tulislah, buku tulis album, berapa penggaris yang dibutuhkan dalam kelas, apa lagi, pokoknya itu semualah, yang dipakai, anak-anak kan bekerja kelompok, jadi anak-anak tak usah lagi membeli karena sudah ada yang disediakan”.

Kenyataan di atas juga disokong oleh kenyataan guru RH bahawa:

“Untuk seni budaya ini memang di sekolah ini, itu yang menonjol (ketara), nah untuk pertama motivasinya tentu saya disiapkan pabilitasnya (kemudahan yang diperlukan), ...kemudian kalau ada pelatihan-pelatihan, biasanya diikutkan”.

Daripada data ini dapat dirumuskan bahawa guru besar sentiasa berusaha untuk memenuhi pelbagai keperluan di sekolah ini, sebagai usaha untuk memastikan pencapaian matlamat pendidikan dan peningkatan prestasi di sekolah ini.

Bagi memastikan pelaksanaan pembelajaran dijalankan oleh para guru-guru, daripada analisis melalui dokumen laporan pelaksanaan penyeliaan guru besar sekolah rendah SBTA kepada pengawas pendidikan, penyelidik mendapati bahawa guru besar sekolah ini melaksanakan penyeliaan bertujuan untuk memastikan pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, untuk meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran, meningkatkan kemampuan profesi guru dan untuk meningkatkan prestasi sekolah. Data pemerhatian ini dikukuhkan kenyataan guru besar di Sekolah Rendah SBTA yang menyatakan bahawa:

“Saya melaksanakan supervisi sebagaimana yang kami programkan, kadang melalui pendekatan-pendekatan misalkan melaksanakan supervisi saya, ketika pagi itu, ketika saya tidak keluar yaa, selamanya pagi itu saya harus jalan dulu

ke semua kelas dengan alasan, ada yang saya bisa tanda tangan? Jangan sampai ada RPP-nya (rencana program pengajarannya) yang saya perlu tanda tangan? Jadi ketika guru itu tidak membuat RPP (rencana program pengajaran), dia juga mengatakan bu... mohon maaf saya tidak sempat buat hari ini. Nah ketika besok saya masuk lagi, saya berusaha itu setiap pagi saya datang jam pertama saya jalan dulu ke kelas nanti setelah itu baru saya kembali, jadi kalau misalnya, kalau masuk lagi, kalau mereka tidak buat lagi kan (tidak enak juga) ya..., tidak enak, okelah kalau dua kali begitu..., tetapi kalau seterusnya begitu akhirnya mereka merasa sendiri bahwa tidak enak ini kalau setiap ibu datang tidak bikin lagi. Seperti itu cara saya melalui pengawasan seperti itu, yang kecil-kecil tetapi [sangat berpengaruh terhadap pembelajaran].

Kemudian penyelidik bertanya lagi kepada guru besar Sekolah Rendah SBTA,

“Bagaimanakah cara Puan melakukan penyeliaan kepada guru-guru di sekolah ini?”

Beliau menjawab:

“Jadi sebelum dilakukan supervisi ke teman-teman, karena satu orang guru itu bisa dimasuki (dilakukan kepadanya) [untuk penyeliaan] sampai beberapa kali pertemuan, karena ada pencatatan awal fakta ya, misalnya mengenai apa-apa yang dilihat, pada pertemuan awal itu, jadi sepakat dulu dengan guru, misalnya si A, saya hari Senin bu, maka saya masuk di hari Senin khusus untuk mencatat fakta-fakta yang apa ya, misalnya administrasi-administrasi guru pada pertemuan itu. Nanti setelah itu kami catat apa-apa yang kami dapatkan fakta administrasi yang ada di guru itu, nah kami sepakat lagi hari apa saya masuk [di bilik darjah untuk supervisi] saya bisa lihat dengan pengamatan proses pembelajaran.

Seterusnya penyelidik bertanya lagi, “Seterusnya langsung masuk di bilik darjah

Puan? Guru besar sekolah Rendah SBTA menyatakan:

“Ia, langsung masuk di kelas (bilik darjah), jadi kalau di kelas (bilik darjah) itu kelas (bilik darjah) yang tematik (materi pelajaran diberikan dalam bentuk tema) seperti kelas satu (Tahun 1), dua (Tahun 2), sekarang satu dua tiga (Tahun 1, 2, 3) ya?, yang tematik, karena kembali ke kurikulum 2006, berarti saya harus mengikuti mulai dari jam 7.30 sampai pulang, sampai jam sebelas lewat. Saya ikuti mulai dari itu, jadi ketika istirahat (rehat) kami juga istirahat (rehat), begitu masuk, saya lanjut. Nah setelah selesai itu jadi sudah dua tahapan, ada lagi catatan pasca (sesudah) pengamatan itu, jadi tiga kali. Tetapi di dalam pencatatan proses pengamatan langsung ini, itu bisa sampai beberapa kali”.

Penyelidik bertanya lagi kepada guru besar sekolah ini dengan soalan, “Masalah apa yang sering didapati Puan di dalam pelaksanaan penyeliaan di sekolah ini?” Beliau menjawab:

“Kalau yang kami sering dapati misalnya, administrasinya (pentadbiran) alhamdu lillah, saat sekarang ini semua lengkap, lengkap semua 100% administrasinya (pentadbirannya) dari Sembilan orang guru, berapa 13 orang guru, yang jelas 100% guru saya lihat, saya sudah periksa satu-satu administrasinya (pentadbirannya) lengkap semua, kemudian yang masih ada kurang yang belum maksimal pada proses pembelajarannya, yaitu pembelajaran aktifnya yang masih belum, masih di bawah, masih sekitar 70 % kalau saya bisa rata-ratakan. Jadi itu yang masih, pembelajaran aktifnya yang masih [kurang maksimum]”.

Penyelidik bertanya lagi kepada guru besar Sekolah Rendah SBTA dengan soalan, “Setelah menemukan masalah daripada hasil penyeliaan apakah tindakan Puan?”

Beliau menjawab:

“Ia diatasi, nanti setelah itu membuat laporan. Laporan misalnya laporan semester ini, kami buat laporan apa kendalanya, nanti dilaporkan ke pengawas, pengawas yang merekap (merumuskan) bahwa pada umumnya yang menjadi kendala [adalah] ini. Tapi kalau misalnya hanya di sekolah kami yang bermaslah dalam hal itu, itu tidak diangkat di itu... [Kelompok Kerja Guru] diselesaikan di sekolah sendiri. Kalau saya bisa atasi sendiri saya sendiri yang membimbing guru, tapi sekiranya agak berat bagi kami, kami juga biasa meminta bantuan dari pengawas”.

Hal senada juga dinyatakan oleh guru BTR iaitu seorang guru bahasa Inggeris di Sekolah Rendah SBTA ini semasa semasa temu bual, dengan soalan, “Bagaimanakah guru besar di Sekolah Rendah SBTA ini memastikan bahawa proses pembelajaran di sekolah ini diberi keutamaan oleh guru?” Guru BTR menjawab:

“Kalau saya lihat di sini, sekolah termasuk sekolah yang kepala sekolahnya (guru besarnya) paling mengawasi. Di sini kepala sekolahnya (guru besarnya) paling rajin supervisi. Supervisi kan melihat secara langsung proses belajar mengajar dan memeriksa kelengkapan pentadbirannya”.

Seterusnya penyelidik bertanya kepada guru BTR lagi dengan soalan, “Bagaimanakah cara guru besar di sekolah ini melakukan penyeliaan?” Guru BTR menjawab:

“Biasanya ada jadual yang diberikan memang, jadi sudah diatur jadualnya kalau pelaksanaannya itu supervisi dari kepala sekolah. Biasanya dikasi (diberi) memang jadual, hari Senin, hari Selasa. Jadi diatur memang, jadi tidak tiba-tiba, sudah ada jadualnya. Yang saya lihat selama ini, kepala sekolah (guru besar) masuk di dalam kelas, beliau duduk di tempat duduknya, sampai selesai proses [pembelajaran].

Seterusnya penyelidik bertanya lagi kepada guru BTR, “Pada masa Guru Besar Sekolah Rendah SBTA duduk di dalam bilik darjah, apakah yang beliau perbuat?”

Guru BTR menjawab:

“Kadang beliau meminta semua perangkat pembelajaran, minta silabusnya (silabusnya), RPP-nya (rencana program pembelajarannya), diminta daftar nilai dan seterusnya. Itu yang kemudian di cek, tapi yang paling urgen (penting) saya lihat di situ adalah RPP-nya (rencana program pembelajarannya). Jadi proses yang dia lihat dari RPP (rencana program pembelajaran) yang kita buat. Proses dari awal, sampai akhir”.

Universiti Utara Malaysia

Kemudian penyelidik mencelah dengan bertanya “Apakah diperhatikan (proses pembelajaran) sesuai dengan program yang tuan buat?” Guru BTR menjawab, “Ia sesuai dengan RPP (Rencana program pengajaran) yang kita buat”.

Berkaitan dengan penyeliaan penyelidik bertanya lagi dengan soalan, “Berapa kali Guru Besar melakukan penyeliaan di dalam satu semester? Guru BTR menjawab, “Kalau yang saya tahu, untuk saya, entah guru-guru yang lain, saya satu kali [disupervisi] per semester, untuk kepala sekolah (daripada guru besar)”.

Kemudian penyelidik bertanya lagi kepada guru BTR, “Masalah apa yang sering ditemukan oleh Guru Besar Sekolah Rendah SBTA ini pada masa melakukan

penyeliaan kepada tuan?” Beliau menjawab, “Kebanyakan saya lihat kelengkapan prangkat pembelajaran saya lihat”.

Seterusnya penyelidik bertanya lagi kepada Guru BTR, “Apakah contoh prangkat pembelajaran yang tuan maksud?” Guru BTR menjawab, “Contohnya, ada teman yang tidak memiliki daftar nilai misalnya, ada yang tidak lengkap RPP-nya (rencana program pembelajarannya), ada yang salah”.

Penyelidik bertanya lagi kepada guru BTR, “Apakah yang dilakukan oleh Guru Besar sekolah ini sesudah menemukan masalah seperti itu?” Guru BTR menjawab:

“Biasanya diberikan solusi, diperlihatkan kekuarangan-kekurangannya, kalau di RPP (rencana program pengajaran). Diajari ini yang salah, iniini sudah bagus, ini yang salah. Kalau itu pbenarannya, pkuatannya itu di akhir, supervisi, artinya proses belajar mengajar sudah selesai, baru kemudian diberikan nilainya, tindak lanjutnya nanti itu akan ada nilai [hasil penyeliaan] yang keluar [yang diberikan oleh Guru Besar]”.

Pelaksanaan penyeliaan yang dilakukan oleh guru besar di Sekolah Rendah SBTA ini, juga diakui oleh guru yang lain seperti guru MG yang menggambarkan kesan daripada penyeliaan yang dilakukan oleh guru besar di Sekolah Rendah SBTA. Guru MG menyatakan bahawa, “Yaah... kesannya itu kalau kita berhasil, kalau kita di supervisi na (kemudian) beliau bilang [beliau mengatakan] “bagusmi caramu” [cara kamu sudah bagus] paling berkesan itu”.

Daripada data pemerhatian dan temu bual yang dilakukan oleh penyelidik, di Sekolah Rendah SBTA, dapat dirumuskan bahawa guru besar Sekolah Rendah SBTA ini kerap melakukan pemantauan, mengawal pelaksanaan pendidikan di sekolah dengan melakukan penyeliaan kepada guru-guru. Setiap pagi guru besar di

Sekolah Rendah SBTA berjalan ke setiap bilik darjah bagi memastikan apakah pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran berjalan sebagaimana sepatutnya.

Berkaitan dengan usaha peningkatan keupayaan dan kemampuan profesi guru di Sekolah Rendah SBTA guru besar di sekolah ini menyatakan bahawa:

“Untuk mencapai kualitas (kualiti), untuk menguasai kompetensi itu..., juga mengaktifkan (dijalankan) kegiatan KKG (kelompok kerja guru), karena di KKG itu yang dibahas adalah masalah-masalah pembelajaran. Bagaimana supaya siswa menguasai kompetensi yang ditentukan sebagaimana yang ada dalam kurikulum”.

Seterusnya guru besar Sekolah Rendah SBTA dalam kaitannya dengan pelaksanaan KKG (kelompok kerja guru) menyatakan bahawa:

“Dipertemuan itu...[kelompok kerja guru] sampai delapan kali pertemuan membahas tentang proses pembelajaran, itu pasti tentang kurikulum yang dibahas apakah itu silabusnya (silabusnya), RPP-nya (rencana program pengajarannya), materinya, itu pasti kami bahas di situ”.

Seterusnya Guru AN juga menyatakan bahawa:

“Kalau pengembangan, biasa kan kita diikuti diklat (pendidikan dan pelatihan dalam perkhidmatan) atau pada kegiatan kelompok kerja guru, di situ kita dibina. Semua guru dilibatkan, KKG (kelompok kerja guru) kan ada beberapa macam, ada KKG (kelompok kerja guru) guru Olah Raga, guru agama, KKG (kelompok kerja guru) guru kelas, bahkan di sini pun ada kelompok kerja guru. Setiap [apabila] ada masalah kita kumpul bersama membicarakan apa yang menjadi kendala [kerja tergendala]”.

Pernyataan serupa juga dikemukakan oleh Guru RH bahawa:

“Salah satunya kita dianjurkan (diharapkan) untuk ber-KKG (kelompok kerja guru) , kemudian kalau ada hal-hal yang baru yang mesti kita pelajari kita didudukkan sama-sama untuk mempelajari [jadi saling berbagi], ia saling berbagi”.

Berkaitan dengan pengembangan dan peningkatan keupayaan guru dengan mengikuti KKG (kelompok kerja guru) ini, guru BTR menyatakan bahawa:

“Saya sebagai guru bahasa Inggris saya berusaha untuk mengikuti “English meeting”, berusaha untuk kuliah di jurusan bahasa Inggris, ...selama saya mengajar bahasa Inggris sejak 2003 sampai tahun ini, ...saya mengikuti KKG (kelompok kerja guru) bahasa Inggris...”.

Kemudian penyelidik bertanya lagi kepada guru BTR dengan soalan, “Materi apakah yang menjadi pokok perbincangan di KKG (kelompok kerja guru)?” Guru BTR menjawab, “...Tidak lepas dari cara membuat silabus (Silibus), cara membuat RPP (rencana program pengajaran), kemudian ketika menjelang ulangan (peperiksaan) akhir itu dibuat soal-soalnya”. Seterusnya penyelidik bertanya lagi kepada guru BTR, “Berapa kali dilaksanakan KKG (kelompok kerja guru) ini?” Guru BTR menjawab, “Enam kali per [di dalam] satu semester”.

Berdasarkan data temu bual di atas, penyelidik mendapati bahawa guru besar di Sekolah Rendah SBTA ini sentiasa berusaha untuk membina dan meningkatkan keupayaan guru-guru agar berlaku perubahan yang lebih baik. Usaha meningkatkan keupayaan guru-guru ini dilakukan dalam bentuk pendidikan dan latihan dalam perkhidmatan (diklat) dan juga pelaksanaan kegiatan Kelompok Kerja Guru (KKG). KKG (kelompok kerja guru) ini sebagai wadah penyebaran pelbagai pengetahuan dan pengalaman oleh guru-guru sekaligus juga sebagai tempat untuk menyelesaikan pelbagai masalah tentang pengajaran dan pembelajaran yang dihadapi oleh guru.

Daripada data pemerhatian penyelidik mendapati bahawa guru besar memanfaatkan masa untuk memberi bimbingan kepada guru pada masa guru berkumpul di bilik guru. Guru besar mendatangi para guru sambil menyapa [dengan bahasa bugis] “*magai tu mai?*” (apa kabar?) dan berkumpul bersama mereka dengan penuh keakraban di bilik guru. Guru besar duduk bersama dengan guru-guru sambil berbincang dengan guru berkaitan dengan pelaksanaan tugas di sekolah. Guru besar

memberi bimbingan kepada guru yang memerlukan bimbingan untuk meningkatkan prestasi guru dan prestasi sekolah.

Seterusnya berkaitan dengan prestasi sekolah, penyelidik bertanya pada masa temu bual kepada seorang guru di sekolah ini iaitu AN dengan soalan, “Bagaimana usaha yang dilakukan oleh guru besar Sekolah Rendah SBTA ini bagi mempertahankan prestasi di sekolah ini?” Guru AN menyatakan bahawa:

“Kalau untuk mempertahankan prestasi, tetap melaksanakan kegiatan ekstra kurikuler (kelas tambahan), les-les tambahan (tambahan masa belajar), [tetap dijalankan selama ini] pembinaan. ...Ibu kan dia punya sosok yang membimbing dengan hati, dia itu tidak bilang (bercakap) kau ini kau ini, itu endak (tidak). Seperti dia ada sesuatu kepada kita, dia mengatakan “nak begini” jadi di sini kekeluargaannya betul-betul. Bahkan dia itu saya rasa sebagai mama saya. Walaupun pribadi, semuanya, jadi enak ditemani, dikonsultasi (diajak berbincang) walaupun kadang sedikit ada tegang tetapi tegang bisa dimaklumi”.

Kemudian penyelidik bertanya lagi, “Apakah maksud membimbing dengan hati Puan?” Guru AN menjawab:

“Seperti kalau pada saat supervisi, pada saat supervisi biasanya kan juga ada kekurangan, dia tidak langsung bahwa, ini salah, ini salah, ini yang benar, tapi dia yang memberi contoh bahwa yang benar yang begini, mungkin begini, dia yang memberi contoh. Kita kan tidak enak hati juga kalau langsung dimarah-marahi, yang mana benar”.

Berkaitan dengan pemberian bimbingan oleh guru besar, penyelidik melakukan triangulasi dengan soalan yang sama kepada seorang guru di sekolah ini iaitu MG dengan soalan “Bagaimana usaha yang dilakukan oleh guru besar Sekolah Rendah SBTA ini bagi mempertahankan prestasi di sekolah ini?” Guru MG menyatakan bahawa:

“Dia bimbing [guru] biasanya, kalau ada pelatihan, biasa diikuti, kalau saya biasa diikuti pelatihan. Kalau biasa tidak ada pelatihan dia bimbing kita. Biasa [guru besar di Sekolah Rendah SBTA] dikasi [diberikan] pengarahannya bagaimana membuat anu [Rencana Program pembelajaran] (RPP) karena itu seorang guru itu tidak bisa mengajar tanpa RPP”.

Kenyataan serupa dinyatakan pula oleh seorang guru di sekolah ini yaitu guru BTR yang menyatakan bahwa:

“Biasanya... kekurangan-kekurangan mungkin disampaikan, diberikan pembinaan, pembimbingan, bukan untuk mencari kesalahan... .Tapi hanya untuk melihat bagaimana untuk menyempurnakan itu [proses pembelajaran], semacam pemberian bimbingan setelah penyeliaan itu”.

Seterusnya penyelidik bertanya kepada guru BTR dengan soalan, “Bagaimanakah guru besar memberikan pembinaan atau bimbingan kepada guru-guru? Guru BTR menjawab:

“Ada beberapa cara yang ditempuh oleh kepala sekolah (guru besar) untuk membina guru-gurunya, biasanya secara kolektif, jadi dalam suatu rapat misalnya, kita dikumpul kemudian disampaikan apa yang harus dilakukan. Termasuk kelengkapan administrasi biasa disampaikan cara membuatnya seperti apa, seperti apa modelnya, bagaimana formatnya, itu diajarkan secara langsung, secara kolektif. Biasa juga diajar, secara individu, jadi teman-teman yang [mengalami kesulitan], itu pun ada dua cara saya lihat, teman-teman yang merasa ada kekurangan di dalam kelengkapan pembelajarannya bisa (boleh) langsung datang ke kepala sekolah (guru besar), bertanya bagaimana apakah sudah benar ini?, Kadang juga kepala sekolah (guru besar) sendiri yang turun ke kelas (bilik darjah) periksa, biasanya ada pemeriksaan perangkat pembelajaran. Dia tanya-tanya santai saja, bagaimana kita bu sudah selesai anunya [administrasi pembelajarannya?]. Biasanya diperiksa mana coba, boleh saya lihat?, biasa begitu kepala sekolah”.

Daripada data pemerhatian dan temu bual di atas, untuk peningkatan prestasi di Sekolah Rendah SBTA, guru besar di sekolah ini kerap melakukan bimbingan kepada guru-guru. Bagi guru yang mengalami masalah dalam pelaksanaan tugasnya di sekolah, guru besar kerap memberikan pula bimbingan agar masalah yang dihadapi dapat ditemukan jalan keluarnya.

Daripada data pemerhatian penyelidik mendapati bahawa di sekolah rendah SBTA ini terjalin kerja sama yang baik di antara guru dengan guru yang lainnya, perkara ini terlihat pada masa guru berada di bilik guru, mereka saling berbagi pengetahuan, bekerja sama dan saling membantu menyelesaikan tugas-tugas, khususnya berkaitan

dengan pembuatan pentadbiran pengajaran. Pada masa itu nampak seorang guru perempuan bertanya sesuatu kepada guru yang lain dan guru yang ditanya itu dengan senang hati memberi penjelasan kepada guru yang bertanya.

Berkaitan dengan kesefahaman dan kebersamaan ini, guru besar Sekolah Rendah SBTA menyatakan bahawa:

“Kami biasanya melakukan pertemuan dengan teman-teman nah disitulah kami menjalin keakraban, kekeluargaan antara satu guru dengan guru yang lain, dari dulu hal-hal seperti itu kami biasa melakukan, karena mungkin sudah tertanam sejak dulu hal-hal yang seperti itu sehingga teman-teman itu, mungkin satu dua orang itu yang misalkan ada tugas yang agak berat, ya, mungkin dua tiga orang yang menguasai, itu yang satu yang menguasai itu secara tidak langsung membimbing yang lain, dengan suka rela”.

Penyelidik bertanya lagi kepada guru besar sekolah ini dengan soalan, “Budaya [kerja sama dan kesefahaman] ini sudah tertanam sejak dulu, sejak bila budaya ini tertanam di sekolah ini Puan?” Beliau menjawab:

“Ia, karena sebelum saya ada di sini memang sudah seperti itu. Saya ambil contoh, misalnya di acara penamatan, kami itu tidak membagi secara jelas bahwa misalnya kamu itu si A harus kerja ini, si B harus kerja ini, si C harus kerja ini, tidak, paling yang saya beri tugas pada kegiatan itu misalnya pembina kesenian. Pembina keseniannya di sini kan sisa dua orang, nah yang lain ini guru-guru yang lain ini tanpa di suruh, tanpa diperintah mereka langsung terlibat membantu orang ini yang kami tugaskan. Jadi seperti itu, kalau ada teman yang bekerja tanpa di suruh tanpa diperintah mereka sudah langsung sendiri membantu”.

Kemudian guru besar Sekolah Rendah SBTA menyatakan pula bahawa:

“Kadang juga misalkan ada kegiatan kami membaaur dengan teman-teman, misalkan makan bersama, biasanya dalam sebulan itu ada saja kegiatan yang mempertemukan semuanya, silaturrahi, jadi kadang itu yang pagi [bertugas pada pagi hari], siang [bertugas pada siang hari] semua datang pagi, sama-sama jadi mungkin melalui itu, sehingga terjalin keakraban antara teman yang satu dengan teman yang lain”.

Seterusnya pada masa guru besar Sekolah Rendah SBTA ditanya oleh penyelidik dengan soalan berkaitan dengan kekerapan membangun keakraban tersebut dan rasa

kekeluargaan kepada guru-guru itu, beliau menjawab, “Dalam setahun ini yang khusus membahas itu pokoknya (tugas pokok dan fungsinya) kurang dari sepuluh kali, delapan sembilan kali”.

Penyelidik bertanya lagi kepada guru besar Sekolah Rendah SBTA, “Di dalam pertemuan itu apakah yang diperbincangkan?” Beliau menjawab, “Mengenai proses belajar mengajar, tugas pokoknya yang kami bicarakan, dalam pertemuan itu”.

Kemudian Kenyataan guru besar ini disahkan oleh guru BTR bahawa:

“Kalau di sisni di sekolah, sudah menjadi budayanya mungkin, bahwa guru memang sudah akrab di sini sejak dari dulu-dulu, sejak saya pertama kali masuk sampai sekarang memang saya lihat kondisinya seperti itu. Kebersamaannya guru-guru di sini sangat kental, misalnya ada kegiatan seperti ini kerja samanya cukup bagus, kalau ada acara makan kental sekali keakrabannya”.

Kemudian penyelidik bertanya lagi kepada guru BTR, “Apakah contoh bahwa guru-guru akrab dan terbangun kesefahaman dan kerja sama di sekolah ini?” Guru BTR menjawab:

“Misalnya ketika ada kegiatan bersih-bersih (kegiatan untuk kebersihan persekitaran) di sekolah, atau kegiatan pembuatan soal misalnya, atau ada kegiatan porseni (pekan olah raga (sukan) dan seni) itu terlihat sekali, teman yang tidak mampu dibantu. Ketika ada teman yang kesulitan mereka dibantu. Ada yang tidak lengkap perangkat pembelajarannya, diajari, dibimbing”.

Penyelidik bertanya lagi kepada guru BTR dengan soalan, “Siapa yang paling berperanan dalam membangun kebersamaan di sekolah ini?”

Beliau menjawab:

“Kepala sekolah punya andil, tapi memang keakrabannya itu memang sudah terjalin sejak dulu, teman-teman memang seperti itu kondisinya, berbeda dengan sekolah yang lain. Kalau sekolah yang lain, biasanya kerja sendiri-sendiri, disitu memang tidak terlihat [kerja sendiri-sendiri] sejak pertama kali [saya] masuk”.

Untuk mengukuhkan kenyataan guru besar di atas penyelidik melakukan triangulasi kepada guru AN. Penyelidik bertanya kepada guru AN dengan soalan “Bagaimanakah kesefahaman dan kebersamaan dibangun di sekolah ini?” Guru AN menyatakan bahawa:

“Kalau kesefahaman kan ada yang namanya visi dan misi, semua stekholder di sini dilibatkan aktif termasuk komite (jawatan kuasa), guru-guru, walaupun satpam (security) kita ikutkan dalam perancangan visi misi itu. Disitulah ada kesefahaman. Jadi itu salah satu sebabnya mengapa saya sangat suka sekolah ini, sampai-sampai tidak mau dipindahkan, contohnya pak RH, dia bagian ekstra kurikuler melatih gendang, setiap ada kegiatan kita semua rasanya terpanggil, masa hanya pak RH sendiri yang aktif sedangkan kita ini hanya melihat, mungkin budaya dari dulu, budaya kebersamaan di sini yang erat”.

Kemudian penyelidik bertanya kepada guru AN dengan soalan, “Apakah visi dan misi sekolah ini? Guru AN menjawab:

“Intinya mengembangkan potensi yang kita punya, terus mengembangkan pembelajaran di sini [di Sekolah Rendah SBTA], mengembangkan cara mengajar guru, keaktifan siswa, terus budaya daerah”.

Penyelidik bertanya lagi kepada guru AN, dengan soalan, “Apakah bukti bahawa di sekolah ini terbagun kesefahaman dan kerja sama?” Guru AN menjawab:

“Biasanya kan pada saat ada suatu masalah, ada masalah siswa yang susah dipecahkan di kelas (bilik darjah), biasanya kan kita ada rapat (mesyuarat), rapat dewan guru beserta yang lain-lain, di situ kita bisa saling berdiskusilah pak dengan teman dan di bawah bimbingan kepala sekolah (guru besar). Ataupun kayak (seperti) masalah-masalah pengembangan sekolah, kan di sini kepala sekolah (guru besar) kan tidak, dia tidak otoriter apa yang menjadi kesepakatan bersama, itu yang dijalankan. Tapi kan kesepakatan itu melalui rapat (mesyuarat) dewan guru”.

Kemudian penyelidik mencelah lagi dengan soalan, “Apa contohnya?” Guru AN menjawab:

“Seperti, contohnya kemarin kita mau buat *green house*, [dimesyuaratkan dengan dewan guru] bagaimana penataannya di mana tempatnya, siapa yang bertugas menjaga itu, atau pada saat adiwiyata (lumba pelestarian persekitaran), siapa yang bagian seksi ini, siapa yang bertanggung jawab pada bagian ini, dan di situ kita dilihat siapa yang kompeten di dalamnya”.

Seterusnya penyelidik bertanya lagi kepada guru AN dengan soalan, “Daripada terbangunnya kesefahaman dan kebersamaan di sekolah ini, siapakah yang paling berperanan?” Guru AN menjawab, “Kepala sekolah [guru besar] lah”.

Kemudian Guru RH juga menyatakan dengan hal serupa bahawa:

“...Kami memang sedari bahwa kami di sini, kepala sekolah (guru besar) dengan teman-teman guru tentu memiliki berbagai perbedaan, tetapi yang terpenting bagi kami adalah bahwa kita adalah satu, jadi sekolah ini kita adalah satu, dan yang terpenting adalah kebersamaan dan harus saling memahami”.

Penyelidik bertanya lagi kepada guru RH, “Apakah bukti bahawa ada kebersamaan di sekolah ini?” Beliau menjawab:

“Terjadi kebersamaan adalah pertama karena kita tidak merasa bahwa ada yang lebih dan ada yang kurang, kita saling mengisi, antara kepala sekolah dengan guru itu tidak ada batasan. Hampir kita berbaur”.

Penyelidik bertanya kepada guru RH lagi, “Bagaimanakah pula kalau ada kegiatan? Beliau menjawab:

“Alhamdu lillah, jadi setiap ada kegiatan itu tanpa di komando, teman-teman guru dan kepala sekolah (guru besar), itu jelas ketika sudah dikatakan dibuatkan rapat (mesyuarat) bahwa ada kegiatan seperti ini, maka secara otomatis keputusan rapat itu sudah ada komando ke teman-teman, tidak mesti lagi bahwa tidak ada yang hadir setelah diputuskan di dalam rapat itu secara otomatis bertanggung jawab semua”.

Seterusnya penyelidik bertanya lagi kepada guru RH, “Bagaimanakah guru besar sebagai jabatan?” Beliau menjawab:

“Jabatan bukan alasan bahwa kita harus terpisah, jadi kepala sekolah (guru besar) bahkan di sana itu kan kantor (pejabat) dengan ruang (bilik) guru satu, jadi kalau kita sama-sama hampir tidak jelas siapa kepala sekolah (guru besar), hampir semua [kelihatan seperti] guru”.

Kemudian penyelidik bertanya lagi kepada guru RH, “Siapa yang paling berpengaruh dalam membangun kebersamaan di sekolah ini?” Beliau menjawab “Yang paling berpengaruh ya kepala sekolah (guru besar)”.

Seterusnya penyelidik bertanya lagi kepada guru RH dengan soalan, “Bagaimanakah pendapat tuan kalau seandainya kebersamaan di sekolah ini tidak terjalin?” Beliau menjawab:

“Jelas kalau kebersamaan tidak terjalin, jelas imbasnya (pengaruhnya) ke sekolah, imbas (pengaruh) yang paling parah kalau tidak ada kebersamaan ialah sekolah menjadi amburadul (berantakan tidak teratur) pak, amburadul maksud saya adalah kurang keteraturannya ini masalah, sekolah ini susah menjadi sekolah unggulan misalnya, disana itu juga sebagai sekolah pavorit, untuk mencapai sekolah itu harus adanya kerja sama antara guru dengan kepala sekolah (guru besar), sehingga menjadi pengakuan di lingkungan (persekitaran) sekolah. Adanya pengakuan bahwa sekolah kita di sana itu adalah sekolah pavorit (digemari)”.

Daripada data pemerhatian dan temu bual di atas penyelidik menyimpulkan bahawa guru besar di sekolah SBTA sentiasa membangun kebersamaan dan kesefahaman di antara guru-guru sehingga terbangun kerjasama yang baik untuk mencapai tujuan pendidikan di sekolah ini.

Berkaitan dengan penanaman nilai tentang dasar-dasar pendidikan Negara Republik Indonesia iaitu Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 dalam proses pembelajaran penyelidik bertanya kepada guru besar Sekolah Rendah SBTA dengan soalan, “Bagaimanakah penanaman nilai-nilai daripada Dasar Pendidikan Negara Republik Indonesia itu disampaikan kepada guru-guru untuk ditanamkan?” Beliau menjawab:

“Karena sekarang kan pembelajaran karakter jadi itu tidak keluar [daripada nilai-nilai dasar pendidikan Negara Indonesia], yang dulu itu, namanya nilai-nilai yang terkandung di dalam Pancasila, itu tetap diajarkan”.

Kenyataan ini disahkan oleh guru AN yang menyatakan bahawa, “Dalam RPP [Rencana Program Pembelajaran] kita, itu sudah ada namanya nilai-nilai (daripada dasar pendidikan negara) [sebagai] karakter”.

Seterusnya penyelidik bertanya lagi kepada guru AN, “Apa contoh karakter yang dimaksud Puan?”, Beliau menjawab:

“Contohnya kejujuran dia, pada saat kerja sama bagaimana dia bersikap jujur, pada saat bekerja sama kan? Atau bagaimana kedisiplinan dia dalam bekerja itu, atau percaya diri dia, itu ada di dalam [Rencana Program Pembelajaran]”.

Kemudian untuk mengukuhkan data tentang penanaman nilai yang dinyatakan oleh guru AN, penyelidik memerhati dokumen Rencana Program Pembelajaran yang dipunyai oleh guru AN. Daripada dokumen ini sememangnya telah mengandungi tentang penanaman nilai-nilai daripada Dasar Pendidikan Negara Indonesia kepada murid. Antara nilai-nilai itu seperti ‘kerja sama’, itu boleh dilihat di dalam Rencana program Pembelajaran seperti yang dinyatakan di dalam kegiatan inti bahawa “Secara berkelompok siswa melakukan percobaan gerak jatuh benda dengan mengisi lembar kerja (kerja sama)”.

Seterusnya guru AN menyatakan bahawa:

“Kalau di kelas kan pada setiap pembelajaran itu ada namanya pendidikan karakter, jadi pendidikan karakter itu kita masukkan dalam pembelajaran, seperti di setiap akhir pembelajaran ada pesan-pesan moral. Kalau Pendidikan Karakter itu inklud semua mata pelajaran. Kaya’ (seperti) kita mengajarkan Matematika (Matematik) dengan kooperatif, di situkan ada pendidikan karakter di dalamnya, kerja sama, kejujuran, tidak langsung kita ajarkan bahwa ini kerjasama tetapi tersirat dalam pembelajaran”.

Seterusnya guru AN menyatakan pula bahawa:

“Sebenarnya bukan hanya dalam proses pembelajaran, contohnya kejujuran, di sini kan ada kantin kejujuran [kantin di mana murid mengambil barang, dan menyimpan wang pembelian secara sendiri], karena kejujuran itu merupakan salah satu [nilai], yah disitulah kita lihat kejujuran anak-anak. Bagaimana dia belanja membayar dengan jujur, karena di situ kan ia ambil sendiri, trus bayarnya [murid sendiri]”.

Penyelidik bertanya lagi kepada Guru AN, “Tidak ada penjaganya Puan?” Beliau menjawab, “Ada penjaganya tetapi tidak seratus persen seperti di toko [kedai]”.

Kenyataan ini kemudian penyelidik melakukan triangulasi dengan memerhati murid-murid yang membeli makanan dan keperluan lainnya di kantin. Daripada pemerhatian ini penyelidik memerhati murid-murid di kantin ini dibina sifat kejujurannya dengan diberi kebebasan untuk memilih makanan atau keperluan yang diinginkan dan membayar secara jujur dengan cara menyimpan wang pembayaran sesuai dengan harga barang tersebut pada tempat yang disediakan.

Demikian juga kenyataan yang dinyatakan oleh seorang guru di sekolah rendah SBTA iaitu guru RH berkaitan dengan penanaman nilai ini kepada murid-murid, beliau menyatakan bahawa:

“Di kelas [pembelajaran itu] tentu berdasarkan pada Pancasila. Sebenarnya yang dikembangkan di kelas tentu prilaku yang baik, tentu juga di kelas dalam pembelajaran, kebetulan saya mengajar PKn (Pendidikan Kewarganegaraan), tentu di kelas diterangkan, lalu kemudian di luar kelas juga diterapkan, bagaimana prilakunya, pendidikan karakter”.

Seterusnya guru MG juga mengatakan bahawa:

“...Biasa di akhir pelajaran itu, ...yang biasa saya terapkan pokoknya materi itu saya sambung dengan Pancasila apa itu, yang begitu, PKn-nya saya kasi' tahu (memaklumkan) begini-begini, begini [tentang nilai-nilai Pancasila]”.

Kemudian penyelidik bertanya lagi kepada guru MG, “Apakah contoh nilai yang diberitahukan kepada murid “begini-begini?” Beliau menjawab:

“Baru-baru ini waktu rapat itu yang disampaikan [guru besar] untuk ditanamkan, seperti kedisiplinannya anak-anak, seperti kelakuannya anak-anak kalau biasa kita duduk [bagaimana kalau] dia langsung lari di depan [kita] itu yang ditanamkan sekarang. Tidak boleh begitu nak kamu harus [sambil mencontohkan gerakan merunduk dengan tangan diluruskan kebawah dengan sikap tabe'-tabe'] [iaitu sikap prilaku merunduk lewat dihadapan orang yang lebih tua atau dituakan sebagai sikap hormat] karena kita [ini] orang tua (ibu bapa) kamu nak. Kamu harus hormati orang tua (ibu bapa)!”.

Berdasarkan data pemerhatian dan temu bual di atas, penyelidik mendapati bahawa guru besar di Sekolah Rendah SBTA sentiasa berbincang dengan guru-guru untuk

memahami dan menanamkan implikasi dasar-dasar pendidikan negara Indonesia, kemudian guru-guru menanamkannya kepada murid-murid di dalam pembelajaran dan pengajaran samada di dalam bilik darjah mahupun di luar bilik darjah.

Berkaitan dengan sikap perilaku guru besar di sekolah SBTA, seorang guru di Sekolah Rendah SBTA iaitu guru BTR menyatakan bahawa:

“Kadang [biasanya] saya lihat kepada teman-teman, termasuk saya, mungkin kalau agak malas [kurang senang dengan perilaku subordinat] raut wajahnya agak berbeda, tidak senang kelihatannya, kalau saya pribadi selama saya mengajar di sini tidak pernah dimarahi (ditegur) secara langsung, tapi perubahan raut wajah, sikap beliau, saya sebagai guru merasa [ditegur untuk melakukan perbaikan]”.

Kemudian penyelidik bertanya lagi kepada guru BTR, “Bolehkah tuan [contohkan] ekspresikan perubahan raut wajah guru besar itu?” Beliau menjawab:

“Pokoknya macam begini [sambil mencontohkan ekspresi muka guru besar Sekolah Rendah SBTA] “Jamussuk” (raut muka yang kelihatan kurang senang dan ekspresi marah). Bagaimana gambarannya ya, beliau tidak mau bicara”.

Seterusnya penyelidik bertanya lagi kepada guru BTR, dengan soalan, “Apabila tuan sebagai guru mendapat teguran seperti itu daripada guru besar, apakah yang tuan perbuat, ada upaya untuk berubah?” Guru BTR menjawab:

“Ia jelas [ada upaya untuk berubah] tidak mungkin kita mau dapati beliau [memperlihatkan ekspresi marah atau tidak senang kerana kesalahan kita]”.

Seterusnya guru RH iaitu seorang guru di Sekolah Rendah SBTA menyatakan pula bahawa:

“Dia [guru besar Sekolah Rendah SBTA] tidak menegur bahwa kamu harus seperti ini, tetapi dari gayanya, memberikan wejangan [nasihat] kepada gurunya, kita enak termotivasi seperti itu”.

Berkaitan dengan “tidak menegur bahawa kamu harus seperti ini”, seterusnya penyelidik bertanya lagi kepada guru RH, “Bagaimanakah kalau ada guru yang terlambat datang ke sekolah?” Beliau menjawab:

“Kalau ada guru yang terlambat, dia tidak menegur pak, cuma dia selalu memberikan perumpamaan, misalnya diumumkan, dia tidak menegur langsung, biasanya kalau sifatnya menegur, nanti di forum. Dan diforum pun itu halus tegurannya. Dia selalu tidak mengatakan bahwa “kamu itu sebenarnya salah melakukan ini” dia selalu mengatakan “mungkin sebaiknya, alangkah baiknya kalau kita bisa lebih” tetapi dia tidak menyinggung langsung ke orangya yang bersangkutan, dia membahasakan ke kita semua”.

Selari dengan kenyataan di atas seorang guru di sekolah ini iaitu guru AN menyatakan bahawa:

“Kalau kepala sekolah memberi contoh yang positif, kalau ada kegiatan-kegiatan dia tidak menyuruh, tetapi dia memberi [contoh], kaya’(seperti)...apa...dia langsung bekerja, otomatis kita merasa terbawa suasana dia untuk aktif dalam kaegiatan itu”.

Daripada data temu bual ini, penyelidik menyimpulkan bahawa guru besar Sekolah Rendah SBTA mempengaruhi pula subordinatnya dengan sikap perilaku dengan tidak menegur secara langsung kepada guru-guru, iaitu dengan mempamerkan perilaku beliau yang tidak senang kepada guru yang bermasalah sehingga guru tersebut menyedari kesilapan yang dilakukannya, yang kemudiannya guru-guru itu memperbaiki kesilapan dan melakukan apa yang seharusnya dilakukan sesuai dengan tugas mereka sebagai guru.

Kemudian berkaitan dengan pengambilan keputusan bagi guru, guru besar Sekolah Rendah SBTA menyatakan bahawa:

“Jika ada hal-hal yang sifatnya mungkin insidental (tidak direncanakan, seketika berlaku), kalau ada anak-anak yang bermasalah, selama dapat diatasi (diselesaikan) oleh guru dilimpahkannya [diberi kuasa] kepada guru”.

Seterusnya penyellidik bertanya lagi kepada guru besar Sekolah Rendah SBTA, dengan soalan, “Setakat manakah kuasa yang diberikan kepada guru?” Beliau menjawab, “Kalau di kelasnya itu ya 100% untuk guru yang di dalam kelas ya. Jadi khusus untuk penguasaan kelasnya sendiri, saya serahkan 100%”.

Penyelidik bertanya lagi guru besar Sekolah Rendah SBTA, “Bagaimanakah Puan memberi kuasa kepada guru-guru?” Beliau menjawab:

“Tidak ada secara tertulis [diberikan kepada guru], tetapi ketika rapat (mesyuarat), yang bertanggung jawab di dalam pertemuan-pertemuan yang dilakukan [oleh guru], bahwa tugasnya guru itu adalah mempertanggung jawabkan kelas yang akan dihadapi. Semua yang ada di dalam kelas, baik itu [sama ada] proses pembelajaran, pengelolaan kelas, administrasi kelas atau semua yang ada di dalam kelas menjadi tanggung jawabnya guru”.

Penyelidik bertanya lagi kepada guru besar Sekolah Rendah SBTA, “Bagaimanakah jika ada masalah yang tidak kuasa guru mengatasinya Puan?” Beliau menjawab, “Kecuali kalau ada masalah yang guru tidak bisa (dapat) atasi, pasti diserahkan ke saya”.

Seterusnya penyellidik bertanya lagi kepada guru besar Sekolah Rendah SBTA, “Apakah contoh masalah yang pernah tidak bisa guru atasi di sekolah ini?” Guru besar sekolah ini menjawab:

“Misalnya, di sini pernah terjadi anak-anak berkelahi [begaduh] dengan temannya..., di kelas enam kalau tidak salah, nah gurunya ini tidak mampu [kuasa] lagi atasi, karena anak yang berkelahi [begaduh] ini, melapor ke orang tuanya [ibu bapanya]. Kalau tidak salah anak itu, kan yang namanya anak-anak ya, tidak tahu ditendangkah perutnya itu hari, sampai melapor ke orang tuanya (ibu bapanya). Orang tuanya (ibu bapanya) ini keberatan, guru angkat tangan, tidak mampu, jadi diserahkan ke saya. Yang seperti itu yang ditakutkan jangan samapai antara orang tua (ibu bapa) dengan orang tua (ibu bapa) yang saling ini (berselisih paham) kan bisa melebar ke mana-mana. Kejadian seperti itu guru tidak mampu atasi diserahkan ke saya”.

Seterusnya beliau menyatakan,

“Nah Alhamdulillah seperti itu kami panggil orang tuanya (ibu bapanya) anak, tetapi tidak bersamaan dulu, tidak bersamaan kami panggil, untuk menghindari itu ya (perselisihan). Yang saya panggil dulu, anaknya yang bersalah, kami panggil, saya berikan pengertian, kemudian saya dekati orang tuanya (ibu bapanya) ini, bahkan kalau ada memang yang agak ini (susah mengerti), saya datangi ke rumahnya. Tapi ini baru-baru panggil orang tuanya, akhirnya saya lihat o...bisa dipertemukan, saya pertemukan, tapi saya bekali dulu orang tua anak yang bersalah ini, bahwa pak tolong pak! Minta maaf seikhlas-ikhlasnya, karena kita kembalikan seandainya anak kita juga di (perlakukan) seperti itu, pasti juga kita merasa bagaimana ya? Marah, dongkol dan mungkin kita bisa bertindak di luar kesadaran kita. Jadi sebaiknya, tapi tidak pada saat itu, karena saya pikir masih panas semua, jadi biar agak reda, saya panggil, akhirnya saya pertemukan, minta maaf denganseikhlas-ikhlasnya orang tuanya anak itu, Alhamdulillah bisa selesai, aman, tanpa melapor ke polisi”.

Kemudian seorang guru di sekolah ini iaitu guru RH menyatakan pula bahawa:

“Selama guru itu mampu menyelesaikannya diberikan [autoriti] kepada guru, kemudian kita nanti ke kepala sekolah [guru besar], terkatung ke gurunya. Jadi kepala sekolah sudah memberikan kita untuk mengatur di kelas, walaupun nanti masalah itu tidak mampu kita selesaikan baru kita berkoordinasi dengan kepala sekolah [guru besar]”.

Seterusnya penyelidik bertanya lagi kepada guru RH dengan soalan, “Setakat manakah kuasa yang diberikan itu?” Guru RH menjawab:

“Tentu selain mengajar tentu kan ada tugas-tugas lain yang kalau guru bukan hanya di kelas saja, jadi kepala sekolah memberikan kita kewenangan [diberi kuasa] untuk mengatur itu kelas, dan kemudian apa saja, termasuk siswa, biasanya kan biasa juga ada siswa yang bermasalah, nah ini kepala sekolah menyerahkan ke guru untuk mengatur. Namun kemudian kalau kita tidak mampu sebagai guru baru kemudian kepala sekolah yang mengambil alih, tapi itupun jarang, rata-rata selesai di kelas”.

Penyelidik bertanya lagi kepada guru RH, “Bagaimanakah kuasa membuat keputusan dalam disiplin di bilik darjah?” Beliau menjawab:

“Kedisiplinan di kelas diberikan oleh kepala sekolah [guru besar], ia itu tadi bahwa ada aturan-aturan yang sudah disepakati dan itu sudah diketahui oleh orang tua siswa dan itu tertulis malah”.

Penyelidik bertanya lagi kepada guru RH, “Apakah contoh aturan itu?” Guru RH menjawab:

“Contoh, misalnya seorang siswa harus tertib di dalam kelas, hadir misalnya, dan kalau tidak hadir harus menyurat, izin, dengan alasan apa dia harus tidak ke sekolah, ya itu salah satu contoh”.

Seterusnya penyelidik bertanya lagi kepada guru RH, “Bagaimanakah pula kuasa yang diberikan dalam membuat program sekolah?” Beliau menjawab:

“Ia, diberikan otoritas [kuasa] penuh, untuk membuat program-program. Memang diberikan kuasa untuk membuat program, kemudian setelah itu diserahkan ke[pada] kepala sekolah [guru besar]”.

Kemudian penyelidik bertanya lagi kepada guru RH, “Program apa sahaja yang Tuan maksud?” Beliau menjawab:

“Berkaitan dengan ekstra, saya diberikan kewenangan oleh kepala sekolah untuk bagaimana dengan lewat ekstra, siswa-siswa bisa belajar musik tradisional dan bukan di situ saja sambil belajar, tapi dia bisa dikenalkan, artinya menurut kepala sekolah kalau ini bisa dimungkinkan keluar, mungkin cara ini bisa mengangkat rating sekolah, pamor sekolah, dan itu berhasil, jadi saya kira itu berhasil”.

Seterusnya berkaitan dengan pemberian kuasa guru besar sekolah ini kepada guru, seorang guru di sekolah ini iaitu guru MG menyatakan bahawa, “Kalau tidak bisa diatasi sendiri kita lapor saja ke kepala sekolah [guru besar]”.

Kemudian guru AN menyatakan pula bahawa:

“Kalau kita di sini sistemnya kan wali [guru penanggung jawab] kelas [bilik darjah], wali kelas mempunyai wewenan penuh untuk menyelesaikan masalah di dalam kelasnya”.

Daripada data ini penyelidik mendapati bahawa kaitannya dengan pengambilan keputusan bagi guru-guru, guru besar Sekolah Rendah SBTA memberikan kuasa kepada guru-guru di sekolah ini untuk membuat keputusan di dalam mahupun di luar

bilik darjah berkaitan dengan pelaksanaan proses belajar dan pengajaran di sekolah, kecuali kepada masalah-masalah yang guru tidak mempunyai kuasa bagi menyelesaikannya, baharulah disampaikan kepada guru besar sekolah ini. Seterusnya guru besar mengambil alih dan menyelesaikan masalah itu.

Daripada dapatan di atas dapat dirumuskan bahawa terdapat beberapa perilaku guru besar Sekolah Rendah SBTA yang merupakan ciri-ciri kepimpinan yang dominan iaitu: memberi nasihat kepada subordinat dan kaki tangan terutama dalam usaha untuk mencapai visi yang telah ditetapkan. Selain itu, guru besar di Sekolah Rendah SBTA memberikan penghargaan sebagai motivasi kepada para subordinatnya yang berprestasi, sekalipun hanya dalam bentuk ucapan kepada mereka. Di samping itu perilaku guru besar yang menonjol ialah memberi contoh kepada para subordinat sebagai usaha untuk melakukan perubahan kepada hala tuju yang lebih baik sesuai dengan visi yang ingin dicapai.

Dalam berinteraksi dengan para subordinatnya guru besar Sekolah Rendah SBTA sangat dekat dan akrab dengan para guru dan kaki tangan lainnya. Keadaan ini terlihat dalam kesehariannya bahawa guru besar di Sekolah Rendah SBTA lebih kerap duduk bersama dengan para guru-guru dan kaki tangan yang lain di ruang guru, sehingga beliau menyatu dan membaaur dengan para subordinatnya.

Dalam meleraikan pelbagai isu yang berlaku di sekolah, ianya dilakukan melalui mesyuarat, di mana mesyuarat ini menjadi medan melahirkan kesefahaman dan kebersamaan antara mereka di samping untuk mendengarkan ide-ide ataupun saranan daripada mereka.

Bagi memudahkan pelaksanaan proses belajar dan pengajaran di sekolah guru besar sentiasa memenuhi keperluan-keperluan bagi pelaksanaan pembelajaran di sekolah. Kemudian bagi menjamin pelaksanaan pembelajaran di sekolah berjalan sesuai dengan yang diharapkan, guru besar Sekolah Rendah SBTA secara aktif melakukan pemantauan dan penyeliaan kepada guru-guru atau pun aspek-aspek yang lain yang berkaitan dengan pelaksanaan pendidikan di sekolah.

Bagi meningkatkan keupayaan profesion guru-guru dalam tugas-tugas mereka, guru besar secara aktif mengarahkan guru-guru di sekolah ini untuk mengikuti pelatihan-pelatihan dan kelompok kerja guru (KKG) sebagai salah satu wadah untuk mempertingkatkan keupayaan guru.

Selain melakukan mesyuarat dengan subordinat di sekolah, guru besar di Sekolah Rendah SBTA kerap menjemput ibu bapa murid untuk bermesyuarat bagi membangun kesefahaman dengan ibu bapa murid dan masyarakat sehingga apa yang dilakukan di sekolah sesuai dengan harapan ibu bapa murid dan masyarakat.

Bagi mempertingkatkan moral semangat kebangsaan murid-murid maka guru besar sentiasa mengkomunikasikan kepada para guru-guru akan pentingnya menanamkan nilai-nilai asas yang menjadi asas dalam pelaksanaan pendidikan nasional Indonesia iaitu Pancasila dan Undang Undang Dasar 1945.

Bagi memudahkan pelaksanaan tugas guru berkaitan dengan pengajaran dan pembelajaran di sekolah guru besar di sekolah SBTA memberikan kuasa kepada guru-guru untuk membuat keputusan sama ada di dalam bilik darjah mahupun di luar bilik darjah.

Daripada semua prilaku yang dilakukan oleh guru besar di Sekolah Rendah SBTA, semuanya menumpu pada usaha untuk mencapai tujuan pengajaran dan pembelajaran di sekolah.

Melihat daripada ciri-ciri tingkah laku yang dilakukan oleh guru besar di Sekolah Rendah SBTA, memberikan penghargaan kepada subordinat atas prestasi mereka, dan memberikan kuasa kepada guru-guru dalam pengambilan keputusan sama ada di dalam bilik darjah mahupun di luar bilik darjah akan tetapi fokus usaha yang dilakukan oleh guru besar lebih banyak kepada bagaimana tugas guru-guru dan subordinat lakukan mengikut peraturan-peraturan yang telah ditetapkan. Maka dengan mengutamakan pelaksanaan tugas guru dan kaki tangan yang lainnya mengikut kepada peraturan-peraturan yang telah ditentukan seperti guru harus membuat rencana program pengajaran sebelum mengajar, dan guru besar sentiasa mengawal dan melakukan penyeliaan pelaksanaan pembelajaran di sekolah, datang tepat waktu dan guru-guru harus mengajar sesuai dengan masa yang telah ditetapkan, menunjukkan bahawa bentuk tingkah laku yang diamalkan oleh guru besar adalah merupakan tingkah laku pendaya utamaan struktur atau tingkah laku yang lebih berorientasikan kepada pelaksanaan tugas-tugas. Seterusnya di sekolah ini guru besar sentiasa mengupayakan pemenuhan berbagai keperluan pembelajaran sama ada pembelajaran yang dilaksanakan di dalam bilik darjah mahupun di luar bilik darjah. Daripada tingkah laku ini penyelidik dapat menyimpulkan bahawa guru besar di sekolah ini mengamalkan pula tingkah laku timbang rasa atau tingkah laku yang berorientasikan kepada pemenuhan keperluan guru-guru (Bass, 1990; Yukl, 2006; Hoy & Miskel, 2008).

Daripada huraian di atas dapat dirumuskan bahawa dengan menitik beratkan kepada usaha pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran di sekolah, guru besar di Sekolah Rendah SBTA mengamalkan ciri-ciri gaya kepimpinan Instruksional (Hallinger & Murphy, 1985; Hallinger, 2003, 2005).

Selain itu, perilaku kepimpinan guru besar di Sekolah Rendah SBTA ini juga mencerminkan ciri-ciri gaya kepimpinan transformasional (Bass & Avolio, 1994). Antara perilaku yang mencerminkan ciri-ciri gaya kepimpinan transformasional iaitu bahawa guru besar di sekolah ini sentiasa memberi respon pada keperluan pengikut dengan memenuhi berbagai keperluan guru-guru bagi memudahkan pelaksanaan tugas-tugas mereka untuk mencapai matlamat pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan.

Seterusnya guru besar Sekolah Rendah SBTA melakukan pula beberapa tindakan yang mencerminkan ciri-ciri gaya kepimpinan karismatik. Antara perilakunya, guru besar Sekolah Rendah SBTA membangun semangat kebersamaan dan kesefahaman di antara para subordinat. Selain itu guru besar di Sekolah Rendah SBTA juga menjalin hubungan yang dinamis dengan ibu bapa murid-murid bagi membangun kesefahaman dengan ibu bapa murid ataupun masyarakat.

Untuk memudahkan pelaksanaan pelbagai tugas di sekolah, guru besar Sekolah Rendah SBTA memberikan kepada guru di Sekolah Rendah SBTA autoriti bagi membuat keputusan di bilik darjah atau pun di luar bilik darjah yang berkaitan dengan pelaksanaan proses belajar dan pembelajaran di Sekolah Rendah SBTA. Guru besar Sekolah Rendah SBTA dengan senang hati pula mendengar saranan-saranan daripada guru-guru untuk meningkatkan prestasi di sekolah, ini bererti

bahawa guru besar Sekolah Rendah SBTA mengamalkan pula ciri-ciri gaya kepimpinan berkhidmat. (Russel & Stone, 2002; Greenleaf, 2004; Joseph & Wiston, 2005).

Seterusnya guru besar di sekolah ini sentiasa memberi bimbingan kepada guru-guru yang mengalami kesulitan di pelaksanaan tugasnya, menjadi suri teladan, dan sentiasa memberi motivasi kepada guru-guru dalam pelaksanaan tugas mereka untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan di sekolah. Tingkah laku ini merupakan ciri-ciri tingkah laku kepimpinan berkhidmat, karismatik dan transformasional.

Selain itu guru besar di Sekolah Rendah SBTA sentiasa membangun komunikasi kepada guru-guru agar guru memahami hala tuju daripada pelaksanaan pendidikan di sekolah ini, dan memberikan autoriti kepada guru-guru untuk membuat keputusan berkaitan dengan pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran, sama ada di dalam bilik darjah mahupun di luar bilik darjah. Tingkah laku ini merupakan ciri gaya kepimpinan karismatik dan gaya kepimpinan berkhidmat.

Daripada dapatan kajian di atas pengkaji membuat kesimpulan bahawa guru besar di Sekolah Rendah SBTA mengamalkan gabungan ciri-ciri gaya kepimpinan instruksional, gaya kepimpinan transformasional, gaya kepimpinan karismatik dan gaya kepimpinan berkhidmat.

4.5.2 Dapatan Kajian di Sekolah Rendah SBTC

Guru besar di Sekolah Rendah Berprestasi Tinggi (SBTC) ialah seorang guru besar yang bertugas di sekolah ini sejak 5 tahun yang lalu. Wawancara telah dijalankan

selama lebih kurang 10,5 jam. Apabila ditanya oleh penyelidik dengan soalan, “Apakah visi dan misi sekolah ini?” Beliau dengan spontan menjawab, “Membentuk siswa yang cerdas, terampil, berakhlak mulia, dan peduli lingkungan”.

Pada masa guru besar ditanya tentang misi sekolah ini, guru besar Sekolah Rendah SBTC menunjukkan pada sebuah papan yang bersaiz 1 m x 1,5 m yang di dalamnya terkandung misi sekolah ini (Lampiran 9) iaitu;

- 1) Meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pendekatan PAKEMI [pengajaran aktif, kreatif, menyenangkan dan inovatif].
- 2) Menerapkan disiplin diri, kecintaan, dan toleransi terhadap lingkungan.
- 3) Meningkatkan kesadaran akan pentingnya lingkungan hijau.
- 4) Membiasakan prilaku santun dan berakhlak mulia sertaberwawasan lingkungan.
- 5) Mewujudkan aparat pengelola dan penyelenggara pendidikan yang berwibawa, profesional dan bersih dari KKN [korupsi, kolusi dan nepotisme].
- 6) Mendorong terwujudnya lingkungan yang sehat, bersih dan hijau.
- 7) Menanamkan nilai-nilai lingkungan kepada generasi penerus sejak dini.

Seterusnya untuk mendapatkan maklumat berkaitan dengan perkara yang penyelidik teliti, penyelidik bertanya dan memohon petunjuk kepada guru besar sekolah ini tentang “Siapakah guru di sekolah yang boleh memberikan maklumat berkaitan dengan penyelidikan ini?” Guru besar menyatakan bahawa, “untuk mendapatkan maklumat berkaitan dengan penyelidikan ini penyelidik boleh melakukan temu bual dengan guru HRL, SFL, HSW dan guru SRR”. Kemudian untuk mendapatkan maklumat berkaitan dengan penyelidikan ini, penyelidik menemui guru tersebut dan meminta masa untuk temu bual dengan mereka.

Selanjutnya berkaitan dengan visi sekolah, penyelidik bertanya kepada seorang guru di sekolah ini iaitu guru HRL, “Apakah visi daripada sekolah ini?” Beliau memberi respons bahawa, “ya... tentunya yang saya pahami dari persoalan visi dan misi

sekolah ini, tentang pengembangan sekolah ini yang lebih baik ke depannya dan pendidikan”.

Seorang guru lagi yang ditemu bual tentang visi sekolah ialah SFL, iaitu seorang guru yang sudah mengajar di sekolah ini sejak tiga tahun lalu. Apabila penyelidik bertanya kepadanya dengan soalan, “Apakah yang tuan ketahui tentang visi sekolah ini?” Beliau memberi respons berikut:

“Salah satu sekarang yang tengah digenjot-genjotnya sekaitan dengan visi misi sekolah yaitu pembelajaran pakem (singkatan daripada pembelajaran aktif, kreatif, epektif dan menyenangkan), kebetulan ada proyek yang masuk dari USAID (kerjasama USA dan Indonesia) pembelajaran pakem (singkatan daripada pembelajaran aktif, kreatif, epektif dan menyenangkan) ini yang sementara ditanamkan betul ke siswa. ...memang visi misi sudah jauh hari, sudah diadakan pembelajaran pakem”.

Seterusnya penyelidik bertanya lagi, “Siapakah yang terlibat dalam penyusunan visi dan misi sekolah?” Beliau menjawab, “Pada saat penyusunan visi misi, semua guru, kepala sekolah semua dilibatkan, untuk merumuskan itu, ...[dilibatkan pula] komite (jawatan kuasa) sekolah”.

Seterusnya penyelidik bertanya kepada guru HSW iaitu seorang guru di sekolah ini yang sudah mengajar sejak 12 tahun lalu dengan soalan, “Apakah yang puan ketahui tentang visi sekolah ini?” Beliau dengan spontan menyatakan bahawa:

“Visi dan misi yang saya tahu di sini... kita bagaimana memanfaatkan lingkungan sekolah sebagai sumber belajar. Jadi di halaman sekolah itu kita bisa gunakan sebagai sumber belajar, seperti macam-macam tanaman yang mempunyai ciri khusus”.

Penyelidik bertanya lagi kepada beliau, “Siapakah yang terlibat dalam penyusunan visi sekolah ini?” Beliau menjawab, “Yang dilibatkan itu kepala sekolah dan guru-guru, staf [sekolah]”.

Daripada data ini penyelidik menyimpulkan bahawa guru besar di SBTC ini mengkomunikasikan visi sekolah kepada guru-guru sehingga guru dapat memahami apa yang menjadi matlamat pendidikan yang ingin dicapai di sekolah ini.

Berkaitan dengan prestasi sekolah ini daripada data pemerhatian melalui dokumen hasil peperiksaan nasional Indonesia, penyelidik mendapati bahawa sekolah ini pada lima tahun terakhir mencapai prestasi akademik yang tinggi, iaitu berada pada kumpulan sekolah yang mendapat markah “A”. Selain itu daripada data dokumen sekolah rendah SBTC ini penyelidik mendapati bahawa sekolah ini juga telah mendapat Sijil Anugerah Sekolah Terbersih untuk peringkat sekolah rendah di Kabupaten Maros daripada Bupati (penguasa daerah) Kabupaten Maros.

Seterusnya untuk mengukuhkan data pemerhatian ini, penyelidik melakukan temu bual dengan guru besar Sekolah Rendah SBTC berkaitan dengan prestasi yang telah dicapai sekolah ini, beliau menyatakan bahawa:

“Alhamdulillah ada dulu UPTD (Unit Pelaksana Teknis Daerah) yang mengatakan bahawa saya tidak pernah bayangkan bahwa SD... (Sekolah Rendah SBTC) itu bisa di robah oleh Pak Haji, karena sebelumnya itu ...tandus tidak ada apa-apanya. Nah yang menjadi persoalan yang membuat heran (hairan) itu atasan, begitu banyaknya siswa, sekolah ini bisa di tata mejadi bagus, saya bilang (katakan) saya kira (pikir) tergantung dari kita bagaimana mengatur anak-anak. Alhamdulillah mulai tahun 2010 sekolah ini mulai ditunjuk sebagai zona Adipura (penilaian pertandingan kebersihan persekitaran), kemudian di tahun itu juga sekolah ini ditunjuk menjadi sekolah Adiwiyata (peduli pada pelestarian lingkungan hidup)”.

Beliau juga menyatakan bahawa:

“Tahun itu juga sekolah ini masuk sebagai sekolah terbersih, di Kab. Maros, itu ditandai dengan adanya piagam penghargaan Bapak Bupati (Penguasa negeri) Maros, sebagai sekolah terbersih pada tahun itu. Lalu di tahun 2012 kembali diakreditasi sekolah ini, Alhamdulillah, hasil akreditasi itu ada di sana itu ndi'[dinda], itu sudah nilainya “A+” (amat baik). Nah untuk di Kabupaten Maros hanya lima sekolah yang mendapat nilai A. tetapi nilai amat baik hanya Sekolah Rendah SBTC”.

Kenyataan guru besar ini disokong oleh kenyataan SFL, iaitu seorang guru yang sudah bertugas di Sekolah Rendah SBTC sejak empat tahun lalu menyatakan bahawa:

“Di sekolah ini yang menonjol sebenarnya pada saat itu adalah pernah ikut lomba (pertandingan) kebersihan, adiwiyata (lingkungan persekitaran) juga pernah ikut, usaha-usaha yang dilakukan kepala sekolah adalah pengadaan alat-alat kebersihan, itu rutin dilakukan di sini oleh kepala sekolah, dan terus melakukan himbauan kepada teman-teman, manakala apakah dalam bentuk upacara atau dalam bentuk rapat (mesyuarat), itu kebersihan sekolah diutamakan. Pernah suatu waktu lomba (pertandingan) kebersihan di Turikale ini dan kita termasuk yang terbaik”.

Guru SFL menyatakan pula bahawa:

“Kepala sekolah (guru besar) menggenjot [mengenjut] siswa, apakah dalam bentuk les (tambahan jam belajar), ...usaha itu yang dilakukan. Kemudian biasanya menjelang ujian itu wali kelas (Tahun) enam biasanya diberi pelatihan-pelatihan, apa yang perlu nanti terus mengutus, sekolah ini tidak pernah absen untuk mengutus untuk pengembangan dan persiapan ujian nasional itu. Dan diadakan juga pembentukan panitia dalam hal ini untuk mengamankan, mensukseskan dan melancarkan pelaksanaan ujian itu, sehingga hasilnya memang memuaskan”.

Selari dengan kenyataan di atas seorang guru di sekolah ini iaitu HSW menyatakan bahawa:

“Kalau kita di sini Adipura (penghargaan tentang kebersihan persekitaran) kita utamakan seperti kebersihan kelas dan halaman sekolah, di samping itu yang dinilai itu adalah pemfaatan halaman sekolah sebagai sumber belajar, lingkungan hidup, di halaman sekolah kan sudah banyak bermacam-macam tanaman, itu salah satu sumber pelajaran secara langsung yang bisa di manfaatkan untuk membelajarkan siswa”.

Berkaitan dengan prestasi sekolah ini seorang guru iaitu SRR menyatakan bahawa:

“Kalau [penghargaan] Adipura (penghargaan tentang kebersihan) memang dapat. Ia kalau [penghargaan] Adipura memang kita dapat. Sudah masuk [sebagai sekolah adiwiyata], sudah ditunjuk, kan tidak semuanya sekolah, yang ditunjuk sebagai adiwiyata (pelestarian persekitaran), Adipura (penghargaan tentang kebersihan), dan sekolah berkarakter”.

Daripada data ini penyelidik menyimpulkan bahawa Sekolah Rendah SBTC adalah sekolah yang menyandang predikat sebagai sekolah yang mempunyai prestasi tinggi di Kabupaten (Daerah) Maros.

Berkaitan dengan pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh guru besar Sekolah Rendah SBTC, daripada data pemerhatian didapati bahawa guru besar sekolah ini untuk memutuskan berbagai perkara berkaitan dengan pelaksanaan pendidikan di sekolah ini beliau sentiasa melakukan mesyuarat dan meminta pertimbangan dari pada guru-guru dan staf sekolah tentang sesuatu perkara. Mesyuarat yang dilaksanakan untuk mencapai matlamat sekolah ini tidak hanya melibatkan guru dan staf sekolah sahaja, tetapi juga melibatkan ibu bapa murid dan jawatan kuasa sekolah. Daripada data pemerhatian ini didapati bahawa:

“Guru besar memanggil seseorang guru iaitu SFL, kemudian menyampaikan “Tolong sampaikan kepada semua guru bahawa kita akan melaksanakan pertemuan (mesyuarat) dengan pengawas dan ketua jawatan kuasa sekolah pada pukul 10.00 pagi ini”. Pada pukul 10.00 pagi itu guru besar, pengawas sekolah dan ketua jawatan kuasa sekolah telah hadir di bilik mesyuarat sekolah. Selepas pengawas sekolah, guru besar dan jawatan kuasa sekolah memberi arahan, seterusnya guru besar meminta dan mempersilahkan guru-guru untuk memberi saranan dan tanggapan berkaitan dengan pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran di sekolah ini. Seseorang guru iaitu HSW memberi cadangan agar setiap bilik darjah dilengkapi dengan papan tempat untuk mempamerkan hasil karya murid dalam proses pengajaran. Secara spontan guru besar merespon dan bersetuju dengan permohonan itu”.

Untuk mengukuhkan data pemerhatian ini penyelidik melakukan temu bual kepada seorang guru iaitu SFL untuk triangulasi. Pada masa temu bual, penyelidik bertanya kepada beliau dengan soalan, “Bagaimanakah guru besar mempengaruhi guru-guru agar melaksanakan tugas dengan baik bagi mencapai tujuan di sekolah ini?” beliau menjawab bahawa:

“Biasanya itu melalui rapat-rapat (mesyuarat-mesyuarat), setiap ada hal-hal baru kita semua dikumpulkan oleh kepala sekolah [guru besar] baik di tempat

ini, di perpustakaan atau di ruang rapat (mesyuarat) guru, tentang hal-hal baru yang akan kita dicapai itu saya kira yang sering kita laksanakan di sini. Melalui pertemuan-pertemuan kepala sekolah (guru besar) dan guru, dan itu intensif dilakukan. Sepanjang ada hal-hal yang perlu atau mendesak mungkin, untuk diketahui semua guru, ya harus segera adakan pertemuan. Dan biasanya kalau misalnya agenda rapatnya [mesyuaratnya] itu di luar agenda rutin kita, tapi tiba-tiba ada, biasanya seketika itu dibuat penyampaian kepada guru-guru langsung”.

Seterusnya penyelidik bertanya kepada guru SFL, “Apakah yang tuan maksudkan dengan mesyuarat rutin?” Guru SFL menjawab:

“Kalau agenda rapat (mesyuarat) rutin yang sering kita lakukan di sini biasanya seperti yang rutin itu, seperti setiap akhir tahun, akhir semester rutin itu, rutin dilaksanakan. Setiap ada penyusunan RKS (rencana kerja sekolah) itu dilaksanakan lagi rapat (mesyuarat), rutin juga itu, karena kan kayak penyusunan anggaran di sekolah itu dilaksanakan setiap tahun anggaran, dan setiap tahun ajaran. Itu dua itu dan biasanya dan biasanya dirapatkan (dimesyuaratkan) dulu dan biasanya kita mengundang komite dan unsur orang tua siswa. Kalau sifatnya rutin yang dihadiri oleh semua guru, itu setiap akhir semester. Biasanya ada rapat (mesyuarat) setiap menjelang penerimaan rapor ada rapat (mesyuarat) kinerja akhir tahun”.

Kemudian penyelidik bertanya lagi kepada guru SFL, “Mesyuarat apa sahaja yang sifatnya dilakuka setiap bulan?” Guru SFL menjawab:

“Yang bulanan itu paling kalau ada penyampaian-penyampaian yang dianggap harus dilaksnakan pada saat itu juga. Contoh kepala sekolah (guru besar) dari rapat (mesyuarat) K3S (Kelompok kerja kepala sekolah [guru besar]) atau rapat (mesyuarat) berkala, ada pemberitahuan yang sifatnya resmi dari sana itu biasanya langsung diadakan rapat (mesyuarat). Jadi tidak mesti tiap bulan, tapi bisa dalam bulan itu ada beberapa kali, sepanjang ada informasi-informasi baru, itu bisa dilaksanakan”.

Penyelidik bertanya lagi kepada guru SFL, “Apakah yang tuan maksudkan mesyuarat dilakukan setiap ada perkara yang baru?” Beliau menjawab:

“Misalnya sekolah ini kan masuk USAID prioritas (kerja sama USA dan Indonesia di bidang pendidikan), jadi setelah kepala sekolah (guru besar) mengadakan rapat (mesyuarat) di K3S atau rapat (mesyuarat) berkala pertemuan antara kepala sekolah (guru besar), ada informasi bahwa ada pendampingan khususnya yang masuk sekolah binaan USAID prioritas, itu kita rapatkan (mesyuaratkan) kembali di sini untuk mempersiapkan segala hal yang berkaitan dengan pendampingan itu. Intinya setiap ada informasi terbaru pasti ada rapat (mesyuarat) tindak lanjut dalam bentuk pertemuan apakah itu

secara undangan atau lisan tertentu, tetapi yang rutin di sini yang kinerja akhir tahun setiap semester itu”.

Demikian pula kenyataan yang dikemukakan oleh guru SRR seorang guru yang sudah mengajar di Sekolah Rendah SBTC sejak 10 tahun lalu, ketika ditanya soalan, “Bagaimanakah guru besar mempengaruhi guru-guru agar mau melaksanakan tugas bagi mencapai tujuan di sekolah ini?”, beliau menjawab: “Melakukan pembinaan, sebelumnya ya....., diadakan rapat (mesyuarat), langkah-langkah apa yang [akan] ditempuh”.

Kemudian penyelidik bertanya lagi kepada guru SRR, “Bagaimanakah pembinaan yang dilakukan oleh guru besar sekolah ini?” Beliau menjawab:

“Ya... supervisi, biasa juga kita dikumpulkan dengan diadakan rapat (mesyuarat), ketiga biasanya dalam upacara bendera disampaikan apa saja, seperti pembinaan itu”.

Seterusnya penyelidik mengajukan pertanyaan lagi kepada guru SRR, “Boleh diberi contoh pembinaan yang guru besar sampaikan di dalam upacara bendera Puan?”

Guru SRR menjawab:

“Kalau mengenai administrasi, [disampaikan] di dalam rapat (mesyuarat). Kalau barangkali seperti adipura (penghargaan untuk kota di Indonesia yang berhasil yang berhasil dalam kebersihan dan pengelolaan lingkungan). dulu ada juga adiwiyata (penghargaan yang diberikan kepada sekolah yang dinilai berhasil mendidik siswa menjadi individu yang cinta dan bertanggung jawab terhadap persekitaran), biasanya supaya anak-anak juga mengetahui [disampaikan] di dalam upacara”.

Kemudian penyelidik bertanya lagi kepada guru SRR, “Pelaksanaan mesyuarat yang dilakukan di sekolah ini berapa kali di dalam sebulan Puan?” Guru SRR menjawab:

“[Mesyuaratnya] tidak menentu, karena biasa tiba-tiba ada kegiatan, sesudah rapat (mesyuarat) kepala sekolah (guru besar), dikumpulkan lagi diadakan rapat (mesyuarat) kemudian diberitahukan. Kalau beginikan seperti adipura (penghargaan tentang kebersihan persekitaran) tidak menentu waktunya, tanggalnya (tarikhnya), memang biasa bulannya sama Januari tapi tidak menentu [tarikhnya]”.

Seterusnya berkaitan dengan pelaksanaan mesyuarat di Sekolah Rendah SBTC guru HSW, seorang guru yang sudah mengajar sejak 13 tahun lalu, menyatakan pula bahawa,

“... sekarang lagi sehubungan dengan ini [pengadaan keperluan pembelajaran di sekolah] waktu kita pertemuan (mesyuarat)... saya sudah usulkan lagi bahawa sebaiknya mungkin, di sekolah ini sebaiknya mengadakan press plastik...”.

Daripada data pemerhatian dan temu bual ini penyelidik menyimpulkan bahawa guru besar di Sekolah Rendah SBTC mempengaruhi subordinatnya untuk mencapai tujuan pendidikan di sekolah itu dilakukan dengan cara melakukan mesyuarat dengan subordinatnya pada setiap kegiatan yang akan dilaksanakan di sekolah untuk menyampaikan matlamat daripada kegiatan yang akan dilaksanakan dan membincangkan langkah apa yang sebaiknya ditempuh sehingga matlamat pendidikan yang telah ditetapkan boleh dicapai.

Daripada data pemerhatian penyelidik mendapati bahawa pada masa guru berehat di bilik guru, guru besar sekolah ini kerap keluar daripada pejabat guru besar lalu mendatangi guru-guru di bilik guru. Beliau duduk bersama dengan guru-guru sambil berbincang dengan mereka. Beliau dan guru-guru kelihatan sangat akrab, seakan tidak ada pembeza di antara guru dan guru besar di dalam interaksi itu. Sesekali terdengar ramai suara tawa, kerana kelakar daripada guru dan guru besar. Walaupun demikian guru-guru nampak sangat hormat kepada guru besar. Keadaan ini terdengar daripada cara guru bertutur kata kepada guru besar yang selalu didahului dengan ungkapan “Tabe’ (maaf) Pak Haji... .” Ungkapan ini adalah merupakan ungkapan penghormatan dan penghargaan yang kerap digunakan dalam budaya “Bugis-Makassar” sebagai ungkapan penghormatan dan penghargaan kepada orang tertentu di dalam komunikasi lisan.

Kemudian penyelidik melakukan triangulasi dengan bertanya kepada seorang guru di Sekolah Rendah SBTC iaitu SRR dengan soalan, “Bagaimanakah guru besar membangun kerja sama di sekolah ini?” Beliau menjawab bahawa:

“Beliau tidak membeda-bedakan, kerjasama terutama kekompakan, kalau hari Jum’at [beliau] cepat datang, turun juga [dalam kerja bakti] kadang di luar, jadi kita juga merasa malu kalau tidak ikut [kerja bakti]”.

Seterusnya seorang guru di Sekolah Rendah SBTC iaitu SFL menyatakan pula bahawa:

“Saya kira (pikir) kebersamaan itu, saya lihat pendekatan kepala sekolah kepada guru-guru cukup bagus, hampir boleh dibilang [dikatakan] tidak ada jarak antara atasan (pimpinan) sama bawahan (subordinat). Ketika misalnya ada permasalahan-permasalahan yang menyangkut kedinasan (tugas sebagai pegawai kerajaan) guru, itu langsung diambil alih oleh kepala sekolah (guru besar), komunikasinya bagus, kemudian secara administrasi guru ingin mengurus sesuatu, katakanlah kenaikan pangkat atau ada istilahnya berkala (pemberian kenaikan upah dalam setiap dua tahun, bagi pegawai kerajaan) itu diambil alih (diuruskan) oleh kepala sekolah (guru besar).”

Kemudian penyelidik bertanya lagi kepada guru SFL, “Apakah contoh kerja sama yang wujud di sekolah ini?” Beliau memberi respons bahawa “Kegiatan yang dilakukan seperti penamatan, kebersamaan yang lain ketika ada guru-guru yang sakit”.

Penyelidik mencekah lagi dengan bertanya kepada guru SFL, “Bolehkah digambarkan apa yang dilaksanakan oleh guru sebagai wujud kebersamaan?” Beliau menjawab:

“Dengan arahan kepala sekolah (guru besar) tentunya kita mengumpulkan, sekedar beberapa rupiah untuk teman yang [sakit] lalu kita jenguk ke sana [rumah guru yang sakit], kalau misalnya di rumah sakit (hospital) paling tidak, meringankan kebutuhan (keperluan) yang dirumah sakit itu”.

Seterusnya penyelidik bertanya lagi kepada guru SFL, “Bagaimanakah jika ada guru di sekolah ini mengalami kesulitan di dalam pelaksanaan tugasnya?” Guru SFL memberi respons bahawa:

“Saya lihat bahwa di sini memang terjalin kerja sama karena (kerana) sifatnya paralel dalam satu kelas itu ada dua guru yang menangani, A dan B, ketika administrasi yang terasa sulit, itu bisa sharing dengan yang lain. Karena (kerana) ada juga beberapa teman di sini yang jadi pemandu sekolah lain, itu biasa kita sharing dengan guru-guru lain”.

Penyelidik mencelah dengan soalan, “Bagaimanakah kalau ada guru berhalangan hadir untuk mengajar di sekolah ini?” Beliau menjawab, “Biasanya guru kelas lain mengawasi, mengambil alih, disamping juga mengawasi”.

Penyelidik mencelah lagi dengan soalan, “Apakah tindakan guru mengawasi dan mengambil alih bilik darjah yang gurunya berhalangan hadir di sekolah diperintahkan oleh guru besar sekolah ini? Guru SFL menjawab:

“Biasanya tidak [diperintahkan oleh guru besar] karena biasanya ada guru yang berhalangan hadir... tapi karena kita merasa bahwa anak-anak ini bukan cuma tanggung jawab wali kelasnya saja, tetapi menjadi tanggung jawab kita semua. Makanya ada guru yang langsung biasa mengawasi kelas [bilik darjah] yang kosong (gurunya tidak hadir)”.

Seterusnya penyelidik bertanya lagi kepada guru SFL, “Mengapakah tuan menganggap bahwa di antara guru dengan guru besar di sekolah ini seakan tidak ada jarak?” Beliau memberi respons bahawa:

“Karena (kerana) kita di sini seperti keluarga, ketika ada sesuatu yang akan disampaikan langsung saja disampaikan, tidak ada semacam beban-beban [jabatan] tidak ada. Cuma sebagai kedinasan (tugas pegawai kerajaan), tetap menghargai namanya atasan dan kita sebagai bawahan (subordinat). Jadi di saat-saat tertentu kita bisa kayak jabatan itu tidak terlalu ini [sebagai pemisah], bukan jarak yang memisahkan antara guru dan kepala sekolah (guru besar)”.

Berkaitan dengan kerja sama ini dinyatakan pula oleh seorang guru Sekolah Rendah SBTC iaitu HRL bahawa:

“Saya kira (pikir) saling terbuka, ada keterbukaan dan komunikasi yang baik antara kepala sekolah (guru besar) dengan personil guru, antara guru dengan sesama guru dan antara guru dengan peserta didik. Saya kira itu”.

Kemudian penyelidik mencelah dengan soalan, “Apakah maksud saling terbuka daripada kenyataan puan?” Beliau memberi respons bahawa:

“Maksudnya itu di sini saling terbuka, misalnya anggaplah ada permasalahan yang terjadi antara guru dengan peserta didik (murid)..., cepat melaporkan ke kepala sekolah (guru besar), jadi cepat diatasi (dicari jalan keluarnya)”.

Penyelidik mencelah lagi dengan soalan, “Apakah yang puan maksudkan dengan komunikasi yang baik?” Beliau memberi respons bahawa:

“Mungkin karena (kerana) dia caranya dia ke gurunya, caranya dia ke kita-kita semua, caranya dia membina kita, memperlakukan kita, sehingga saya anggap dia sebagai orang tua”.

Seterusnya penyelidik mencelah lagi dengan soalan, “Bagaimanakah cara guru besar di sekolah ini di dalam memperlakukan guru?” Beliau memberi respons bahawa:

“Maksudnya kalau dia [berbincang] ke kita-kita [guru-guru] itu biasa saja tapi kadang dia, memang orangnya agak tegas, tapi pada saat dia lagi menyuruh atau apa, sama [kepada] kita, sama [kepada] guru-guru kayak (seperti)... biasa saja, dan tidak memposisikan jabatannya sebagai kepala sekolah (guru besar), itu yang saya katakan juga, semua masalah, saya juga kayak (seperti) terbuka, tidak ada yang mesti kayak (seperti rasa takut, segan kepada) atasan, [tidak ada rasa] takut atau bagaimana untuk menyampaikan”.

Seterusnya daripada data pemerhatian, penyelidik mendapati bahawa pada masa penyelidik duduk di bilik guru sambil memerhati guru-guru yang datang ke bilik guru pada masa berehat. Satu demi satu guru masuk ke bilik guru selepas mereka keluar daripada bilik darjah. Seorang guru iaitu SRR bertanya kepada seorang guru yang lain iaitu SFL dengan soalan “Pak apakah RPP (rencana program pengajaran) dengan K13 (kurikulum 2013) kita sudah selesai?” Secara spontan guru SFL menjawab sambil memberikan RPP miliknya kepada guru SRR dengan ucapan “Ia bu ini lihat saja... [pola RPP saya]”. Kemudian guru SRR mengambil RPP (rencana program pengajaran) itu dan mempelajarinya.

Seterusnya untuk mengukuhkan data pemerhatian ini penyelidik melakukan triangulasi dengan bertanya kepada seorang guru iaitu HRL dengan soalan, “Bagaimanakah contoh kerja sama guru di sekolah ini?” Guru HRL menjawab:

“Keakraban kalau apa yah, setiap harinya ada setiap persoalan-persoalan (isu-isu) yang kita hadapi kita selesaikan bersama, kekompakan guru-guru di sini itu saya anggap bagus sekali, terbuka, kalau ada masalah diceritakan dan diselesaikan, semua mendukung kalau”.

Penyelidik mencelah lagi dengan soalan, “Bagaimanakah apabila ada guru yang kesulitan membuat program pembelajaran di dalam pokok bahasan tertentu?” Guru HRL memberi respons bahawa, “Yang seperti itu, tutor sebaya antara guru dengan guru, saling membantu”.

Daripada data ini didapati bahawa guru besar Sekolah Rendah SBTC dalam membangun kerja sama, di sekolah ini, beliau sentiasa berkomunikasi dengan para guru-guru di Sekolah Rendah SBTC sehingga menimbulkan keakraban dan tidak wujud jarak antara pihak atasan dengan subordinat.

Berkaitan dengan pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran di sekolah ini. Daripada data pemerhatian melalui dokumen penyelidik menganalisis bahawa guru besar sekolah rendah SBTC sentiasa memenuhi pelbagai keperluan guru-guru. Hal ini dilihat daripada dokumen Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah yang di dalamnya ditulis tentang keperluan pembelajaran guru. Selain itu bukti pemenuhan keperluan guru boleh dilihat di resit pembayaran bendahari sekolah, tentang benda-benda yang dipelukan oleh guru di sekolah. Seperti resit pembayaran alat tulis, resit pembayaran buku dan yang lainnya.

Seterusnya berkaitan dengan keperluan yang diperlukan guru dalam proses pembelajaran, seorang guru di sekolah ini iaitu HRL menyatakan bahawa:

“...saya rasa semua kebutuhan (keperluan) kita sampaikan kepada beliau (guru besar) Sekolah Rendah SBTC], dan contoh kebutuhan misalnya: alat tulis kantor (pejabat) itu tersedia, dan bagi siapa yang memerlukan silahkan ada di kantor [pejabat] dan ada di perpustakaan”.

Kemudian penyelidik bertanya lagi kepada guru HRL, “Bagaimanakah cara menyampaikan keperluan itu kepada guru besar di sekolah ini?” Beliau memberi respons:

“Ia, ngomong (menyampaikan, bercakap) langsung, atau biasa juga melalui bendahara (bendahari) dana BOS [bantuan operasional sekolah] atau langsung ke [kepada] kepala sekolah (guru besar)”.

Penyelidik bertanya lagi kepada guru HRL, “Bagaimanakah reaksi guru besar sekolah ini pada masa puan menyampaikan keperluan itu?” Guru HRL menjawab, “Ia, bagus sekali, tidak menolak dan tidak pernah menolak, kalau memang itu perlu. Kalau memang perlu untuk proses belajar mengajar”.

Kemudian penyelidik menceleh dengan soalan, “Keperluan apakah yang biasanya puan minta kepada guru besar bagi pembelajaran di sekolah?” Guru HRL memberi respons:

“Kalau biasa saya butuh (perlu) kertas, butuh (perlu) foto copy, butuh (perlu) alat tulis menulis, seperti itu, yang kaitannya dengan proses belajar mengajar di kelas (bilik darjah), dia langsung menanggapi dengan baik”.

Berkaitan dengan pemenuhan keperluan bagi pembelajaran di Sekolah Rendah SBTC ini, guru SFL menyatakan pula bahawa:

“Saya lihat bahwa selama ini beliau support sekali apa-apa yang dibutuhkan (perluan) katakanlah alat ATK (alat tulis menulis kantor) (pejabat), dia selalu mengadakan itu, apa yang diminta oleh guru bahkan kita sudah join dengan tempat foto copy untuk misalnya ada keperluan guru untuk foto copy langsung saja di situ. Langsung saja copy dulu, nanti nota [resit] belakangan dibayar oleh sekolah, tidak dibebani kepada guru”. “...usaha-usaha yang dilakukan kepala sekolah adalah pengadaan alat-alat kebersihan, itu rutin dilakukan di sini oleh kepala sekolah (guru besar)... ..Alat-alat kebersihan tetap rutin di adakan, kalau dilihat lagi masing-masing kelas ada yang rusak, kayak sapu dan sebagainya itu diadakan lagi, membeli lagi kebutuhan alat

kebersihan itu, karena alat kebersihan ini wajib memang, karena disini masuk titik pantau adipura”.

Penyelidik bertanya lagi kepada kepada guru SFL, “Bagaimanakah cara tuan agar keperluan itu boleh dipenuhi oleh guru besar?” Beliau memberi respons:

“Sejauh ini (setakat ini) biasanya guru dipanggil pada saat rapat [mesyuarat], biasa pada penyusunan RKS (rencana kerja sekolah) anggaran, itu guru diminta apa-apa yang menjadi kebutuhan (keperluan) satu tahun ini. Jadi kita inventarisir yang bisa dianggarkan di sekolah kita anggarakan. Jadi apa yang menjadi kebutuhan (keperluan) guru saya lihat sedapat mungkin [dipenuhi] karena (kerana) saya kebetulan bendahara (bendahari) dana BOS (bantuan oprasional sekolah), itu sedapat mungkin kita adakan”.

Kemudian penyelidik mencelah dengan soalan, “Keperluan apakah yang paling banyak diminta oleh guru?” Guru SFL memberi respons,

“ATK (alat tulis menulis kantor) (pejabat) ...ATK yang paling utama, yang paling banyak kebutuhannya (keperluannya) guru sekarang, terutama untuk wali-wali kelas”.

Berkaitan dengan pemenuhan keperluan bagi pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolah ini seorang guru di Sekolah Rendah SBTC iaitu guru SRR menyatakan pula bahawa, “...Yang paling nyata itu pembangunannya (bangunan pisik) dengan isinya, alat, sarana dan pra sarana [kemudahan pembelajaran di Sekolah Rendah SBTC]”.

Kemudian penyelidik mencelah dengan soalan, “Pembangunan, alat dan sarana yang puan maksudkan?” Guru SRR memberi respons:

“Kalau dilihat dari bangunannya kan dulu kelas-kelas (bilik-bilik darjah) kan tidak teratur, kemudian sekarang ini ada namanya membaca dihalaman, mengadakan kursi, meja, [dan] payung...”.

Daripada data ini penyelidik dapat menyimpulkan bahawa guru besar Sekolah Rendah SBTC dalam menjalankan tugasnya sebagai guru besar di sekolah ini sentiasa memenuhi pelbagai keperluan bagi guru dalam pelaksanaan proses

pengajaran dan pembelajaran di sekolah ini, sama ada keperluan itu di dalam bilik darjah mahupun keperluan pembelajaran di luar bilik darjah.

Selain pemenuhan keperluan bagi guru di dalam proses pengajaran dan pembelajaran, guru besar di Sekolah Rendah SBTC berusaha mengembangkan keupayaan guru-guru. Daripada data pemerhatian melalui dokumen, penyelidik analisis bahawa guru-guru sentiasa mengikuti kegiatan Kelompok Kerja Guru (KKG) yang merupakan tempat untuk melatih dan meningkatkan kemampuan profesi guru. Kegiatan KKG ini dilaksanakan enam kali dalam satu semester. Setiap akhir semester, guru yang aktif di kegiatan KKG ini diberikan sijil daripada Pengurus KKG sebagai bukti telah mengikuti kegiatan peningkatan keupayaan guru melalui KKG.

Selain itu guru besar sekolah ini juga aktif mengikutkan guru-gurunya pada kegiatan seminar, atau pelatihan guru, sama ada dilaksanakan oleh Kementerian Pendidikan Nasional Indonesia atau pun dilaksanakan oleh institusi lainnya.

Seterusnya untuk mengukuhkan data pemerhatian berkaitan dengan pengembangan keupayaan guru di sekolah ini, penyelidik melakukan triangulasi dengan bertanya kepada seorang guru iaitu SFL dengan soalan, “Bagaimanakah guru besar sekolah ini di dalam memperkembangkan keupayaan guru?” Beliau memberi respons bahawa:

“Terkhusus kepada personil guru-gurunya biasanya kepala sekolah (guru besar) itu menekankan kepada ...kelompok [kumpulan] kerja guru (KKG) pak ya, di situ saya lihat kepala sekolah (guru besar) betul-betul memantau langsung, bahkan ada memang buku kehadiran, setiap KKG siapa yang tidak hadir dia memantau langsung, karena di KKG itu istilahnya bengkelnya guru untuk meningkatkan kualitas (kualiti) daripada guru itu sendiri”.

Berkaitan dengan pelaksanaan Kelompok Kerja Guru (KKG) ini, daripada data pemerhatian melalui dokumen penyelidik analisis bahawa kegiatan KKG

dilaksanakan oleh guru enam kali dalam satu semester dengan materi yang diberikan di antaranya adalah model-model pembelajaran, penggunaan media pembelajaran, penilaian pembelajaran dan materi yang lain berkaitan dengan pengembangan keupayaan guru dalam pelaksanaan tugasnya.

Seterusnya untuk memperkukuhkan data pemerhatian ini, penyelidik melakukan triangulasi data dengan bertanya kepada guru SFL, “Berapa kalikah kegiatan kelompok kerja guru itu dilaksanakan di dalam satu semester?” Beliau menjawab, “KKG dalam satu semester enam kali pertemuan, jadi dalam satu tahun 12 [kali pertemuan].

Kemudian penyelidik mencelah dengan soalan, “Materi apakah yang diberikan di dalam pelaksanaan KKG itu?” Guru SFL memberi respons bahawa:

“Lebih kepada proses pembelajaran di kelas (bilik darjah), terus lebih kepada perangkat pembelajaran, terus isu-isu penting di sekolah masing-masing, terus apa yang menjadi kesulitan belajar itu kita biasa bawa ke KKG”.

Seterusnya penyelidik bertanya lagi kepada guru SFL dengan soalan, “Mengapakah guru besar sekolah ini sangat menekankan kepada guru-guru untuk mengikuti kegiatan KKG itu?” Beliau memberi respons bahawa:

“Karena KKG ini pada dasarnya merupakan ajang untuk peningkatan mutu (kualiti) seorang guru, sebagai kepala sekolah saya rasa untuk melihat gurunya ini mutunya bagus di kelas, makanya kepala sekolah selalu menekankan untuk selalu ikut dalam KKG ini. Karena di KKG ini sharing antara guru-guru di sekolah lain”.

Berkaitan dengan anjuran guru besar kepada guru-guru untuk aktif mengikuti KKG ini penyelidik mencelah lagi dengan soalan, “Apakah yang beliau sampaikan kepada guru-guru?” Guru SFL memberi respons bahawa:

“Dia menjelaskan bahwa kepada guru-guru terutama guru-guru yang jarang ikut KKG (kelompok kerja guru), bahwa KKG itu merupakan ajang (tempat) untuk meningkatkan kualitas (kualiti) guru, belajar atau sharing dengan guru lain, untuk menambah ilmu khususnya untuk pengelolaan di kelas”.

Kenyataan guru SFL diakui oleh guru besar sekolah ini dengan menyatakan bahawa:

“Saya berpendapat bahwa KKG (kelompok kerja guru) itu adalah bengkel guru, saya mengatakan kepada guru saya, tolong diidentifikasi apa-apa yang menjadi kekurangan di guru, apakah lewat PBM (proses belajar mengajar) maupun hal-hal lain, ini diangkat di KKG sebagai materi, karena di KKG lah salah satunya bengkel mencari solusi. Umpamanya ada guru katakanlah sulit di Matematika (matematik), dipersoalan apanya matematika, tolong dibawa ditanyakan di KKG karena disanalah ahlinya, disanalah pemandu, yang memang punya kapabilitas (kemampuan), yang bagus untuk memberi jawaban itu, maka di sini saya selalu mengatakan tolong apapun namanya kita harus ikut KKG, karena di KKG lah dibahas, cara-cara mengajar yang bagus”.

Seterusnya seorang guru di sekolah ini iaitu HRL menyatakan pula bahawa:

“...Kalau ada pelatihan diikuti [guru], untuk lebih menambah pengetahuannya. Kadang, pernah kita pelatihan, sekolah yang mengadakan, kita pelatihan di sini, sekolah yang mendatangkan pematernya (nara sumbernya). Kemudian biasa juga kalau ada pelatihan dari dinas, kita yang ikut”.

Kemudian penyelidik mencelah dengan dengan soalan, “Bagi peningkatan keupayaan guru, pelatihan apakah yang paun pernah ikuti?” Guru HRL memberi respons, “Yang sekarang ini berjalan USAID (United States Agency for International Development).”

Kemudian penyelidik mencelah lagi dengan soalan, “Apakah materi yang diberikan pada pelatihan USAID itu?” Guru HRL memberi respons, “Di USAID itu pembelajaran aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan (pakem)”.

Seterusnya penyelidik mencelah lagi dengan soalan, “Apakah pula materi yang diberikan di KKG?” Beliau menjawab, “Macam-macam sih kadang [pengembangan] silabus (silibus), RPP [rencana program pembelajaran], pembuatan bahan ajar, pembuatan LKS (lembar kerja siswa), seperti itu.

Seterusnya penyelidik mencelah dengan soalan, “Berapa kali dilaksanakan KKG di dalam satu semester?” Guru HRL memberi respons, “Pertemuannya dalam satu semester itu samapai enam kali pertemuan”.

Selain data daripada guru HRL, untuk triangulasi data di atas seorang guru di Sekolah Rendah SBTC iaitu SRR ditanya oleh penyelidik dengan soalan, “Bagaimanakah usaha guru besar untuk memperkembangkan keupayaan guru-guru di sekolah ini?” Beliau memberi respons:

“Mengikutkan pelatihan-pelatihan [bagi guru]..., kadang kalau memang perkelas ya semuanya, seperti baru-baru ini USAID kelas satu (tahun ke satu) sampai kelas enam (tahun ke enam)...”.

Seterusnya penyelidik bertanya lagi kepada guru SRR, “Apakah materi yang diberikan di dalam pelatihan itu?” Beliau menjawab, “Ya semua, karena kita di sini guru SD (sekolah dasar) semua mata pelajaran, kecuali agama [Islam], Penjas (Pendidikan Jasmani).”

Kemudian penyelidik mencelah dengan soalan, “Berapa kali pelaksanaan KKG di dalam satu semester Puan?” Guru SRR memberi respons, “Satu semester itu enam kali”.

Penyelidik bertanya lagi dengan soalan, “Apakah pelaksanaan KKG itu sudah dijadwal?” Guru SRR memberi respons, “Ia sudah [dijadwal]”.

Daripada data pemerhatian dan data temu bual ini didapati bahawa untuk memperkembangkan keupayaan guru-guru di Sekolah Rendah SBTC, guru besar sekolah ini sentiasa menekankan kepada guru-gurunya untuk secara aktif mengikuti kelompok kerja guru (KKG) sebagai wadah untuk mempertingkatkan pengetahuan

dan kemahiran guru di dalam menjalankan tugasnya. Selain mengaktifkan guru-gurunya untuk ikut di dalam pelaksanaan KKG, guru besar di Sekolah Rendah SBTC ini mengikutkan pula guru-gurunya pada kegiatan pelatihan yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas guru.

Adalah didapati daripada data pemerhatian bahawa guru besar sekolah Rendah SBTC sentiasa melakukan kawalan dengan cara berjalan di hadapan setiap bilik darjah khususnya pada masa pelajaran dimulakan untuk memastikan bahawa pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran terlaksana dengan lancarnya. Selain itu daripada data dokumen penyelidik mendapati bahawa guru besar sekolah ini juga melaksanakan penyeliaan kepada guru-guru untuk memastikan bahawa pengajaran dan pembelajaran menjadi keutamaan bagi guru.

Kemudian guru besar Sekolah Rendah SBTC, bagi memastikan bahawa pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran menjadi keutamaan guru di dalam melaksanakan tugas-tugasnya, seorang guru di Sekolah Rendah SBTC iaitu guru HSW menyatakan bahawa:

“...Kepala sekolah (guru besar) mengotrol (mengawal), ...memastikan bahwa proses pembelajaran berjalan, kan kentara juga kalau isterihat anak-anak keluar, tapi kalau bukan waktu isterihat anak di luar, pasti kepala sekolah (guru besar) datang ke kelas itu, kamu kelas berapa, nah pasti kepala sekolah (guru besar) mendatangi kelas itu, kenapa bisa muridnya seperti ini, kalau gurunya tidak ada kemana gurunya. Ya seperti itu kalau sewaktu-waktu”.

Kemudian kenyataan sebegini dinyatakan pula oleh seorang guru di sekolah ini iaitu SFL bahawa:

“Langkah kepala sekolah biasanya mengecek (mengawal) langsung ke gurunya, katakanlah yang sekarang ini yang sedang fokus kita laksanakan pembelajaran pakem (pembelajaran yang aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan) yang seharusnya di kelas itu sudah harus ada pajangan-pajangan hasil karya siswa, biasanya saya lihat kepala sekolah itu rutin masuk di tiap kelas melihat keadaan pembelajaran bagaimana, kemudian memantau

siswa. Jadi dia secara rutin melihat langsung ke kelas-kelas apa-apa yang sudah dilakukan, apakah yang kita sudah sepakati bersama, sudah dilakukan atau bagaimana”.

Seterusnya penyelidik bertanya kepada SFL dengan soalan, “Bilakah guru besar sekolah ini melakukan kawalan kepada guru-gurunya?” Beliau menjawab:

“Hampir setiap kepala sekolah (guru besar) ada di sini, itu selalu mengecek (mengawal), misalnya kalau saya perhatikan pas pertama datang biasanya jalan dulu, ke kelas-kelas (bilik darjah), mungkin ada guru yang tidak hadir atau melihat-lihat secara langsung, walaupun cuma sebentar saja kegiatan guru di kelas (di bilik darjah), jadi biasanya sebelum atau pas (pada masa) datang di sekolah itu biasanya jalan dulu”.

Seterusnya penyelidik bertanya lagi kepada guru SFL, “Apakah kawalan itu masuk di dalam rangkaian penyeliaan?” Beliau menjawab:

“Biasanya supervisi itu dua kali, dua sampai tiga kali setahun. Tapi yang memantau langsung supervisi tidak langsung. Kalau saya bilang memantau secara tidak langsung itu kan melihat prosesnya di kelas, itu biasa dilakukan. Tapi yang formal supervisi yang formal itu dalam satu semester itu biasa satu kali, satu dua kali”.

Penyelidik bertanya lagi kepada guru SFL, “Bagaimanakah pelaksanaan penyeliaan yang dilakukan oleh guru besar di sekolah ini?” Beliau memberi respons bahawa, “Ada memang, kalau biasanya di sini ada supervisi gabungan dari kepala sekolah lain dan biasanya pengawas itu juga datang”.

Kemudian penyelidik mencelah lagi dengan soalan, “Apakah pelaksanaan penyeliaan yang dilakukan oleh guru besar di sekolah ini disampaikan sebelumnya?” Guru SFL memberi respons bahawa, “Ia disampaikan, malah biasa kita pertemuan dulu, bahwa akan ada supervisi, tolong administrasi disiapkan!”

Seterusnya penyelidik mencelah lagi dengan soalan, “Bagaimanakah guru besar sekolah ini dalam melakukan penyeliaan kepada guru-guru?” Guru SFL memberi respons bahawa:

“[Beliau] mengecek (memeriksa) administrasi, perangkat pembelajaran yang guru miliki, jadi biasanya kan ada beberapa administrasi [perangkat pembelajaran] yang harus dimiliki oleh seorang guru”.

Penyelidik mencelah lagi dengan soalan, “Bagaimanakah dengan cara mengajar guru, apakah beliau melakukan penyeliaan?” Beliau memberi respons,

“Biasanya kalau supervisi memang satu paket (pakej) itu, dilihat pengelolaan kelasnya pembelajaran di kelas, prosesnya, terus di situ administrasinya, perangkat pembelajaran”.

Penyelidik mencelah lagi dengan soalan, “Apabila ada hal-hal yang dianggap perlu perbaikan dalam (pembelajaran) apa yang beliau lakukan?” Guru SFL memberi respons bahawa:

“Setiap guru kan dilengkapi dengan buku supervisi, istilahnya setelah [supervisi], kepala sekolah (guru besar) biasanya mengumumkan apa-apa yang menjadi, poin-poin yang dinilai”.

Penyelidik mencelah lagi dengan soalan, “Apakah yang guru besar temukan pada saat melakukan penyeliaan?” Guru SFL memberi respons bahawa, “Lebih kepada perangkat pembelajaran, administrasi ada beberapa yang kurang lengkap”.

Kemudian penyelidik mencelah lagi dengan soalan, “Apakah contohnya?” Guru SFL memberi respons, “Seperti RPP, RPP (rencana program pembelajaran) ada yang tidak sinkron (selari) antara RPP dengan silibus misalnya, biasa menjadi temuan-temuan”.

Penyelidik mencelah lagi dengan soalan, “Apakah langsung diminta untuk dibuat baik pada masa itu?” Guru SFL memberi respons bahawa:

“Endak (tidak), biasanya setelah, guru telah membaca buku supervisi itu dan tahu apa yang menjadi kekurangan guru yang bersangkutan dengan inisiatif sendiri itu langsung memperbaiki (membuat baik) apa yang menjadi temuan-temuan yang [menjadi] kekurangan guru tadi”.

Berkaitan dengan kawalan guru besar sebagai usaha untuk memastikan bahawa guru-guru melakukan tugasnya dengan baik seorang guru di Sekolah Rendah SBTC iaitu guru HRL menyatakan pula bahawa:

“Ya...[guru besar melakukan] supervisi, kemudian kadang kepala sekolah berkeliling, kepala sekolah juga kadang mengajar, ia kadang mengajar di dalam kelas. ...ada jam mengajarnya dua jam pelajaran, ... kadang dia masuk ke semua kelas. ...tapi itu mungkin kalau ada waktu dia masuk ke setiap kelas”.

Kemudian penyelidik bertanya lagi kepada guru HRL, “Bagaimanakah cara guru besar di sekolah ini di dalam melakukan penyeliaan?” Beliau menjawab, “Kadang juga kalau... biasanya kan terjadual, supervisi ada jadual”.

Seterusnya penyelidik bertanya dengan soalan, “Apakah disampaikan jadual itu kepada guru?” Guru HRL memberi respons:

“Kadang diberikan [jadual itu] kadang juga mendadak pengawasnya masuk supervisi. Kadang juga ada jadual, kalau yang terjadual biasanya kan supervisi silang begitu, terjadual”.

Penyelidik mencelah lagi dengan soalan, “Bagaimanakah jikalau yang menyelia itu guru besar sekolah ini?” Guru HRL memberi respons, “Biasa tiba-tiba disupervisi, berarti harus siap setiap hari”.

Seterusnya penyelidik bertanya lagi dengan soalan, “Bagaimanakah guru besar sekolah ini dalam melakukan penyeliaan itu?” Guru HRL memberi respons, “Dia langsung masuk di kelas. Ya... dia melihat proses belajar mengajar, kadang administrasi diperiksa, semua perangkat pembelajaran”.

Kemudian penyelidik bertanya lagi dengan soalan, “Apakah yang biasanya menjadi temuan guru besar dalam pelaksanaan penyeliaan itu?” Guru HRL memberi respons

bahawa, “Kalau sejauh ini sih saya... tidak ada sih yang ditemukan [tidak ada masalah]. Kadang cuma kebersihan kelas yang dia soroti”.

Penyelidik mencelah lagi dengan soalan “Apakah kekurangan yang didapati oleh guru besar di dalam pelaksanaan penyeliaan itu, langsung disampaikan pada masa penyeliaan itu?” Guru HRL memberi respons bahawa:

“Kadang juga dia langsung tegur, kadang dia [menyampaikan] di rapat. Setelah supervisi baru [pada] jam istirahat (masa rehat murid) biasanya pertemuan dengan semua guru-guru, kemudian dia menjelaskan, menyampaikan apa kekurangan”.

Seterusnya seorang guru di Sekolah Rendah SBTC iaitu SRR menyatakan pula bahawa:

“Biasanya dengan supervisi, tiap bulan tapi kadang dalam satu bulan itu masuk lebih dari dua kali. ...Masuk setiap kelas memeriksa persiapan, dilihat bagaimana KBM-nya (kegiatan belajar mengajar)”.

Kemudian penyelidik bertanya lagi kepada guru SRR dengan soalan, “Bagaimanakah cara guru besar di dalam melaksanakan penyeliaan disekolah ini?” Beliau memberi respons bahawa:

“Yang pertama memang disampaikan bahawa [guru besar] mau masuk di kelas, misalnya kelas satu, jadi kita guru kelas satu sudah mempersiapkan, kan tidak satu hari itu, ada jadwal tersendiri, kelas satu, kelas dua, terjadwal, disampaikan sebelumnya”.

Penyelidik mencelah lagi dengan soalan, “Apakah guru besar di dalam melaksanakan penyeliaan itu dilakukan di dalam bilik darjah atau di luar bilik darjah?” Guru SRR memberi respons bahawa:

“Kepala sekolah (guru besar) di luar melihat kebersihan di depan kelas [bilik darjah], biar tempat sampah apa, kemudian beliau masuk melihat kita mengajar, setelah kita mengajar kita serahkan administrasi kita”.

Penyelidik bertanya lagi dengan soalan, “Apakah hal-hal yang akan diperiksa di dalam penyeliaan itu disampaikan sebelumnya?” Guru SRR memberi respons, “Ia disampaikan [oleh guru besar]”.

Seterusnya penyelidik bertanya lagi dengan soalan, “Apakah hal-hal yang akan diperiksa oleh kepala sekolah di dalam penyeliaan itu?” Guru SRR memberi respons bahawa, “Program semester, program tahunan, silabus (silibus), dinilai semua, RPP, semuanya”.

Penyelidik mencelah lagi dengan soalan, “Apakah bisanya yang menjadi temuan guru besar dalam melaksanakan penyeliaan?” Guru SRR memberi respons bahawa,

“Misalnya kalau kita tidak punya administrasi tidak lengkap, walaupun barangkali sudah lengkap tapi biasa kan tanggalnya, tanggal pelaksanaannya kita lupa kasi (berikan), ya itu diberi bimbingan”.

Penyelidik bertanya lagi dengan soalan, “Bilakah bimbingan itu diberikan?” Guru SRR memberi respons bahawa:

“Biasanya nanti selesai [penyeliaan], karena kan ada memang kertas penilaiannya. Kadang kita lihat [hasil penyeliaan itu] baru [pada masa] dikasi (diberikan) kertas itu, tapi orang lain tidak lihat... . Jadi setiap kelas (guru di bilik darjah) tidak tahu apa kekurangannya”.

Seterusnya penyelidik mencelah lagi dengan soalan, “Daripada kekurangan atau penyempurnaan yang diperlukan selepas diselia, apakah tindakan guru besar?” Guru SRR memberi respons bahawa:

“Biasanya kita rapat (mesyuarat), di dalam rapat (mesyuarat), itu kita dikasi (diberikan) bimbinganlah, tidak secara langsung, semua yang didapatkan apa saja kekurangan di kelas (di bilik darjah), baru disampaikan kepala sekolah (guru besar) melalui rapat (mesyuarat)”.

Daripada data ini penyelidik menyimpulkan bahawa dalam usaha memastikan tugas utama sekolah diberi keutamaan oleh guru-guru di sekolah ini, guru besar

Sekolah Rendah SBTC sentiasa mengawal dengan melaksanakan penyeliaan kepada guru-guru di dalam pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran yang dilakukan di sekolah ini. Kemudian beliau memberikan bimbingan kepada guru-guru di atas kekurangan yang perlu disempurnakan selepas penyeliaan dijalankan.

Seterusnya berkaitan dengan penanaman nilai-nilai daripada asas pendidikan Negara Indonesia [Pncasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945] di Sekolah Rendah SBTC, seorang guru di sekolah ini iaitu SFL menyatakan bahawa:

“Pada saat memimpin upacara, kepala sekolah (guru besar) selalu menyampaikan... bahwa kita di Indonesia, khususnya di Indonesia Timur tidak boleh mengucapkan kata-kata tidak sopan... . Itu biasa disampaikan baik melalui pembelajaran di kelas oleh wali kelasnya, ataupun melalui upacara langsung, selalu dihimbau, supaya tidak boleh seperti ini, ini tidak baik. Jadi pernah suatu waktu, sekolah ini jadi contoh sekolah berkarakter, jadi penanaman nilai-nilai, karakter yang ditujukan kepada siswa, dalam hal ini apakah sikapnya siswa yang sopan kepada guru, nilai-nilai seperti itu yang ditanamkan pada waktu itu”.

Seterusnya penyelidik bertanya lagi dengan soalan, “Apakah yang tuan maksudkan ‘tidak boleh seperti ini, ini tidak baik?’” Guru SFL memberi respons berikut:

“Biasanya kata-kata kasar ya, misalnya “sundala” (ucapan yang tidak etis yang juga sebagai ucapan perbuatan hina) dan kata kotor lainnya yang diharapkan anak-anak ini, seusia anak sekolah ini tidak boleh membiasakan untuk mengatakan kata-kata itu, karena dianggap tidak sopan”.

Kemudian penyelidik mencelah lagi dengan soalan, “Bagaimanakah sikap sopan kepada guru yang tuan maksudkan?” Guru SFL memberi respons:

“Ketika berbicara mungkin sama guru cara bicaranya harus bagus, jangan ada kata-kata “kau” (dengan ungkapan yang kasar) misalnya, itu kan adat orang timur [Bugis-Makassar, Indonesia] harus “kita”, etika bicaranya. Pada saat mungkin lewat di hadapan guru harus *mappatabe’ tabe’* (lewat di depan orang lain dengan memberi isyarat dengan tangan yang lurus ke bawah dan badan agak membungkuk sambil memberi isyarat sekaligus sebagai permohonan izin untuk lewat) itu yang rutin disampaikan”.

Berkaitan dengan penanaman nilai-nilai dasar pendidikan nasional Indonesia itu, seorang guru Sekolah Rendah SBTC iaitu SRR menyatakan pula, “Salah satunya itu sekolah berkarakter..., tapi sebelumnya itu memang kita sudah usahakan anak-anak bagaimana budi pekertinya yang baik”.

Kemudian pada masa penyelidikan bertanya kepada seseorang guru HRL dengan soalan, “Bagaimanakah guru besar sekolah ini mengkomunikasikan kepada guru perlunya menanamkan nilai-nilai daripada dasar pendidikan negara Indonesia kepada murid-murid?” Beliau memberi respons berikut:

“Selalu secara rutin, hampir setiap pertemuan, kepala sekolah selalu ada wejangan-wejangan (nasihat-nasihat) begitu, untuk penanaman nilai-nilai, terutama penanaman nilai karakter kepada anak-anak”.

Penyelidik bertanya dengan soalan, “Apakah contoh daripada nasihat guru besar yang puan maksudkan?” Guru HRL memberi respons bahawa, “Guru-guru biasanya dihimbau untuk lebih ini [banyak] memperhatikan peserta didiknya!”

Seterusnya penyelidik mencelah lagi dengan soalan, “Apakah contoh penanaman nilai-nilai daripada asas pendidikan Negara Indonesia itu? Guru HRL memberi respons:

“Untuk Pancasila dan nilai-nilainya saya rasa contohnya, setiap kita masuk ke dalam kelas anak-anak memberi hormat kepada bendera, kemudian menyanyikan lagu wajib nasional [Indonesia]. Selain itu pembelajaran kita kan ada pembelajaran Pendidikan Kewarga Negara, ya jadi di situ disampaikan dan contoh kecilnya diterapkan seperti menghormati bendera dan menyanyikan lagu nasional [Indonesia]. ...Disiplin contohnya, ke sekolah tepat waktu”.

Penyelidik bertanya dengan soalan, “Pukul berapakah seharusnya murid ada di sekolah?” Guru HRL memberi respons bahawa, “[pukul] 7.30 dimulai pembelajaran. Jadi sebelum 7.30 sudah [murid sudah] harus hadir [di sekolah]”.

Daripada data temu bual ini penyelidik mendapati bahawa guru besar di Sekolah Rendah SBTC, di dalam pelaksanaan tugasnya beliau sentiasa berkomunikasi dengan guru-guru tentang nilai-nilai dasar pendidikan Negara Indonesia untuk ditanamkan kepada murid-murid sehingga terbentuk karakter murid sesuai dengan asas pendidikan Negara Indonesia.

Daripada data pemerhatian penyelidik mendapati bahawa di dalam melaksanakan pengajaran dan pembelajaran di dalam bilik darjah, guru-guru diberi kuasa penuh oleh guru besar. Perkara ini nampak di dalam proses pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah, di mana guru bebas membuat keputusan sendiri. Keputusan yang dimaksud seperti menentukan kaedah pengajaran yang sesuai dengan materi pelajaran yang diajarkan, dan melakukan tindakan di dalam bilik darjah, berkaitan dengan pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran. Demikian pula pengajaran dan pembelajaran yang dilaksanakan di luar bilik darjah. Selain itu pada kegiatan tertentu berkaitan dengan pelaksanaan pendidikan di sekolah ini, daripada data pemerhatian melalui dokumen, penyelidik mendapati bahawa guru besar sentiasa memberikan surat tugas kepada guru untuk mengukuhkan kuasa yang diberikan kepada guru tersebut, dalam membuat keputusan pada kegiatan yang dilaksanakan. Antara surat tugas itu seperti surat tugas untuk mengikuti Pelatihan Modul 2 peraktek yang baik dalam manajemen SD/MI Tahun 2014 bagi guru guru besar dan guru sekolah rendah.

Seterusnya berkaitan dengan pengambilan keputusan di dalam pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran di sekolah ini, untuk triangulasi data pemerhatian di atas, penyelidik bertanya kepada seorang guru di Sekolah Rendah SBTC iaitu SFL dengan soalan, “Bagaimanakah guru besar memberi kuasa kepada guru-guru untuk

membuat keputusan dalam pengajaran di bilik darjah?” Beliau memberi respons berikut:

“Di sini itu semua guru diberikan kewenangan [kuasa] penuh untuk mengelola (mengurus) kelas (bilik darjah), atau mengelola (mengurus) pembelajaran di kelas (bilik darjah), dalam hal pemberian nilai, itu tidak ada intervensi (campur tangan) dari kepala sekolah (guru besar), itu hak prerogative (hak istimewa) seorang guru memberikan nilai”.

Kemudian penyelidik bertanya lagi dengan soalan, “Bagaimanakah yang tuan maksudkan diberikan kuasa penuh kepada guru?” Guru SFL memberi respons:

“Kalau ada masalah dalam pembelajaran di kelas (bilik darjah), saya lihat selama ini, guru betul-betul di lepas untuk mengelola (mengurus) kelas, atau pembelajarannya itu. Katakanlah guru kelas, guru betul-betul dilepas oleh kepala sekolah (guru besar) untuk mengelola (mengurus) kelasnya (bilik darjahnya). Ketika misalnya saya melakukan pembelajaran saya betul-betul dilepas dan bertanggung jawab untuk melakukan pembelajaran itu. ... jadi guru berhak menentukan bagaimana strategi belajar mengajar ini, metode pengajarannya, guru sendiri yang menentukan”.

Seterusnya penyelidik mencelahnya lagi dengan soalan, “Bagaimanakah apabila ada murid yang bermasalah di bilik darjah?” Guru SFL memberi respons berikut:

“Biasanya itu ditangani oleh guru yang bersangkutan dulu, wali kelas. Kalau misalnya dianggap butuh (perlu) bantuan kepala sekolah (guru besar), apakah mau dipanggil orang tuanya (ibu bapanya), itu biasanya diserahkan langsung ke kepala sekolah (guru besar)”.

Penyelidik bertanya lagi dengan soalan, “Apakah contoh masalah yang biasanya di serahkan kepada guru besar sekolah ini?” Guru SFL memberi jawapan berikut:

“Misalnya dia berkelahi (begaduh), ada misalnya siswa yang berkelahi [begaduh], atau ada siswa yang berbuat katakana lah malas belajar, sering tidak datang ke sekolah, biasanya sih orang tua (ibu bapa) siswa itu menganggap anaknya datang ke sekolah tapi siswa itu tidak sampai ke sekolah, ini biasanya ditangani (diurus) langsung oleh kepala sekolah (guru besar). Biasanya dengan memanggil, mengundang (menjemput) orang tua (ibu bapa) bersangkutan ke sekolah ini”.

Seorang guru Sekolah Rendah SBTC iaitu HRL menyatakan pula bahawa:

“...Selama guru mampu mengatasi, hal yang terjadi di dalam kelas (bilik darjah), itu tidak perlu ikut campur tangan kepala sekolah (guru besar),

kecuali kalau memang masalah itu sudah dianggap perlu diketahui kepala sekolah baru kita sampaikan”.

Seterusnya penyelidik mencelah dengan soalan, “Apakah contoh masalah yang bisanya dilimpahkan kepada guru besar?” Guru HRL memberi respons berikut:

“Kalau contoh kecilnya kemarin itu ada semacam peserta didik yang berkelahi (begaduh), seperti itu, biasanya dipanggil orang tuanya (ibu bapa), kepala sekolah (guru besar) memberi solusi, bagaimana baiknya. Gurunya di panggil, orang tuanya (ibu bapanya) juga dipanggil, dipertemukan semua”.

Seterusnya seorang guru di Sekolah Rendah SBTC iaitu SRR menyatakan pula bahawa:

“Kalau kita [guru-guru] tidak bisa menyelesaikan di kelas baru disampaikan ke bapak [guru besar], ...misalnya masalah ada anak yang sudah berkali-kali kita tegur, tapi ini anak datang ke sekolah tapi tidak sampai. ...Sudah berkali-kali kita datangi, kita juga sempat datangi orang tuanya [ibu bapanya], tapi mungkin juga anak ini tidak takut pada orang tuanya (ibu bapanya), tidak ada perubahan, kita sudah tegur, orang tua juga, kita sudah minta tolong pada orang tua (ibu bapa), tidak ada perubahan, baru kita serahkan ke kepala sekolah (guru besar)”.

Kemudian penyelidik bertanya lagi dengan soalan, “Bagaimanakah tindakan guru besar selepas masalah itu dilimpahkan kepadanya?” Guru SRR memberi jawapan berikut:

“Ya, [beliau] biasanya memanggil (ibu bapanya), kalau barangkali sudah tidak bisa diatasi baru [kepada] kita wali kelasnya di minta, tolong! sampaikan ini surat ke orang tua (ibu bapa) ini. Mungkin beberapa kali dikasi peringatan baru (tidak diindahkan), biasanya dipindahkan kalau memang tidak bisa lagi diatasi”.

Berkaitan dengan pemberian kuasa ini seorang guru di Sekolah Rendah SBTC iaitu HSW menyatakan pula bahawa:

“...Kepala sekolah (guru besar) membentuk panitia lalu di SK-kan (diberikan surat keputusan pelaksanaan tugas) oleh kepala sekolah (guru besar), jadi mereka bekerja sesuai dengan apa yang ada dalam SK itu. ...Yang bertanggung jawab adalah yang diberi tugas menurut SK itu”.

Kemudian penyelidik mencelah dengan soalan, “Apakah contoh kegiatan yang biasa diberikan surat keputusan [SK] oleh guru besar sekolah ini puan?” Guru HSW memberi respons berikut:

“Contohnya seperti di sini kan sekolah ini dijadikan titik pantauan [tempat] penilaian Adipura (penghargaan untuk kota di Indonesia yang berhasil dalam kebersihan dan pengurusan persekitaran), jadi guru-guru itu bertanggung jawab sesuai dengan [tugas] yang ditetapkan oleh kepala sekolah (guru besar). Jadi ada kelompok (kumpulan) bagian pilah-pilah (memisahkan sampah) sampah, ada kelompok bagian penampilan sekolah”.

Daripada data pemerhatian dan temu bual ini penyelidik menyimpulkan bahawa guru besar di Sekolah Rendah SBTC, di dalam menjalankan tugasnya memberi kuasa kepada guru-guru untuk membuat keputusan di dalam bilik darjah dan bertanggung jawab di atas tugas yang diberikan guru besar kepadanya.

Berkaitan dengan tugas guru besar di Sekolah Rendah SBTC iaitu SRR pada masa ditanya dengan soalan “Bagaimanakah guru besar bertindak kepada guru-guru yang tidak berprestasi?” Beliau memberi respons berikut:

“Ya dikasih (diberikan) pembinaan. Biasaya kita [guru-guru] kalau mungkin banyak [yang akan disampaikan] begitu, misalnya pengaturan dalam kelas, kebersihannya, biasanya di dalam rapat”.

Kemudian penyelidik mencelah dengan soalan, “Bagaimanakah bentuk pembinaan yang guru besar lakukan di sekolah ini” Guru SRR memberi jawapan berikut:

“Disampaikan tapi tidak secara khusus. Tidak langsung orangnya, cuma pemberitahuan, jangan terlambat, apalagi sekarang kan sudah ada piket itu. Sekarang ini kan ada piket pagi, piket siang, kalau ada yang terlambat, absen kan juga ditulis di situ, tiba jam berapa, kalau saya tidak pernah dipanggil, tidak tahu lah kalau teman dipanggil masuk [di bilik guru besar], mungkin lupa minta izin atau terlambat, absennya dengan daftar piket dijadikan acuan. Kalau piket kan kita tulis ini yang tidak hadir, ini sakit”.

Berkaitan dengan pembinaan yang dilakuka oleh guru besar di Sekolah Rendah SBTC, seorang guru di sekolah ini iaitu SFL menyatakan bahawa:

“Biasanya kalau ada hal seperti [cara mengajar guru yang kurang pas dengan materi yang diajarkan], biasanya dipanggil sendiri secara peribadi tanpa guru lain tahu, kemudian dijelaskan, diberikan pembinaan-pembinaan”.

Seterusnya, seorang guru di Sekolah Rendah SBTC iaitu HRL menyatakan pula bahawa:

“[Guru besar] memberi arahan (nasihat), memberi arahan (nasihat) begini sebaiknya, ada solusi yang kepala sekolah berikan, ketika guru menghadapi masalah dalam proses belajar mengajar”.

Seterusnya penyelidik mencelah dengan soalan, “Apakah contoh arahan yang biasa beliau sampaikan?” Guru HRL memberi respons:

“Kalau arahan (nasihat) kepala sekolah (guru besar) biasanya [mengingatkan bahawa] guru harus mengetahui tupoksinya (tugas pokok profesinya). Seperti pada saat jam pelajaran, kelasnya jangan ditinggalkan. Berkaitan dengan tugas pokok yang menjadi tanggung jawabnya kepala sekolah selalu berpesan agar guru lebih kreatif”.

Daripada data temu bual ini penyelidik menyimpulkan bahawa guru besar di dalam menjalankan tugasnya di sekolah ini sentiasa memberi arahan kepada guru-guru agar pelaksanaan proses pengajaran dan pembelajaran dapat dijalankan dengan baik.

Dalam usaha meningkatkan prestasi sekolah, seorang guru di sekolah ini iaitu SFL menyatakan:

“Biasanya setiap akhir tahun, ada semacam reward yang diberikan oleh kepala sekolah (guru besar) kepada guru-guru yang loyal, dalam hal ini apakah dia dalam proses pembelajaran atau kepada pimpinan, ada memang semacam penghargaan dari kepala sekolah (guru besar)”.

Seterusnya penyelidik mencelah dengan soalan, “Bagaimanakah bentuk penghargaan itu?” Guru SFL memberi respons:

“Yang sebelum-sebelumnya itu ada dalam bentuk piagam, ada juga dalam bentuk uang, pemberian kepada guru yang mendapat reward tersebut. Dua itu, ada dalam bentuk piagam ada dalam bentuk materi walaupun sedikit jumlahnya”.

Seseorang guru yang lain di Sekolah Rendah SBTC iaitu SRR menyatakan pula bahawa:

“Dikasi (diberikan) penghargaan. Biasa dikasi piagam, malah biasa saya lihat dikasi amplop, saya tidak tahu isinya, yang jelas dikasi amplop, itu tiap tahun, itu kalau anak-anak kelas 6 (tahun ke enam) perpisahan, disebutkan juga guru yang berprestasi”.

Seterusnya seorang guru di Sekolah Rendah SBTC iaitu HRL menyatakan pula bahawa:

“...Kepala sekolah (guru besar) memberi hadiah kepada siswa-siswa yang berprestasi, di sekolah ini mulai dari kelas 1 (tahun satu) sampai kelas 6 (tahun enam) setiap penerimaan rapor itu kepala sekolah memberikan hadiah kepada mereka sehingga ada motivasi untuk lebih giat belajar. Kalau untuk gurunya sendiri kurang lebih sama, guru yang dianggap berprestasi diberi reward, diberi penghargaan oleh kepala sekolah (guru besar)”.

Kenyataan seperti ini dinyatakan pula oleh seorang guru di Sekolah Rendah SBTC iaitu HSW menyatakan bahawa, “Kalau ada guru yang berprestasi di sini biasanya kepala sekolah (guru besar) memberi reward, penghargaan khusus”.

Kemudian penyelidik mencelah dengan soalan, “Bagaimanakah bentuk penghargaan yang diberikan oleh guru besar di sekolah ini?” Guru HSW menyatakan bahawa, “Biasanya dia berikan kita penghargaan berupa piagam [penghargaan], apakah guru itu peduli, selalu peduli terhadap lingkungan dan kebersihan”.

Penyelidik bertanya lagi dengan soalan, “Apakah kriteria untuk mendapatkan penghargaan itu disampaikan sebelumnya?” Guru HSW memberi respons bahawa:

“Endak (tidak), nanti di akhir, seperti penamatan siswa biasanya di situ baru disampaikan bahwa guru ini mendapatkan (penghargaan). Kepala sekolah merahasiakan, penilaiannya seperti itu, nanti di hari penamatan baru diumumkan dan biasanya diberi hadiah berupa sertifikat, sebagai penghargaan”.

Seterusnya penyelidik mencelah lagi dengan soalan, “Apakah yang puan maksudkan dengan penghargaan khusus?” Guru HSW memberi respons bahawa, “Maksudnya penghargaan khusus itu, maksudnya kan penghargaan itu tidak semua guru di sekolah ini dapat”.

Daripada data temu bual ini penyelidik menyimpulkan bahawa untuk membangunkan motivasi dan mempertingkatkan prestasi sekolah, kepada guru-guru dan kaki tangan lainnya guru besar di Sekolah Rendah SBTC, memberikan penghargaan, samada di dalam bentuk piagam penghargaan atau pun dalam bentuk wang.

Guru besar di sekolah ini bagi memastikan amalan di sekolah memenuhi keperluan ibu bapa dan murid-murid, seorang guru di Sekolah Rendah SBTC iaitu SFL menyatakan bahawa:

“Biasanya di sekolah ini (guru besar) selalu mengundang (menjemput untuk mesyuarat) masyarakat / orang tua (ibu ibu bapa) murid dalam hal ini, untuk membahas hal-hal apa yang menjadi kurangnya anak-anak selama ini. Inilah keadaannya anak-anak kita, seperti ini, ini kekurangannya. Jadi dipanggil orang tua (ibu bapa) siswa, apalagi kalau ada siswa yang nakal atau bermasalah, dipanggil orang tuanya (ibu bapanya), diberikan informasi langsung bahwa anak kita seperti ini. Jadi diusahakan orang tuanya (ibu bapanya) ada kesefahaman membimbing juga di rumah, tidak hanya di sekolah yang dilakukan oleh guru, tetapi dibantu juga guru dalam hal ini di rumah”.

Seorang guru di Sekolah Rendah SBTC iaitu HRL menyatakan pula bahawa, “Selalu ada rapat [mesyuarat] antara orang tua [ibu ibu bapa], dengar pendapat ya, antara orang tua, komite (jawatan kuasa) dengan pihak sekolah, selalu ada seperti itu”.

Kemudian penyelidik mencelah dengan soalan, “Apakah yang dibahas di dalam mesyuarat dengan ibu bapa murid? Guru HRL memberi respons bahawa:

“Seperti anak-anak yang bermasalah, atau kurang bersemangat di kelas, atau misalnya peserta didik yang malas ke sekolah, itu begitu[dibangun komunikasi], disurati orang tuanya”.

Seterusnya penyelidik mencelah dengan soalan, “Selain dari masalah yang disebutkan di atas, apalagi yang biasanya dimesyuaratkan dengan ibu bapa murid?”

Guru HRL menyatakan bahawa, “Biasanya [mesyuarat] dengan orang tua [ibu bapa] siswa, kalau kayak [seperti] penamatan, acara seperti itu”.

Seterusnya Guru SRR di Sekolah Rendah SBTC menyatakan pula bahawa:

“Kalau yang saya tahu itu, seperti kan saya kelas 6 (tahun ke enam) saya ajar. Sebelum diadakan itu les (kelas tambahan), orang tua kelas 6 dikumpulkan dalam rapat (mesyuarat). Dibicarakan mengenai bahwa kalau anaknya tidak pulang berarti anaknya menunggu di sekolah untuk pelaksanaan les (kelas tambahan). Yang kedua itu kita minta kepada orang tuanya supaya selain di sekolah supaya diawasi atau dibina juga di rumah, dalam menghadapi ujian (peperiksaan) nasional. Begitu juga nilainya, siapa tahu ada yang kurang, sebelumnya itu dikasi tahu (disampaikan) oleh kepala sekolah, jangan ada hal-hal (tanggapan) yang negatif. Kita sudah usahakan seperti les-les (kelas tambahan) dan alat praganya”.

Seseorang guru di Sekolah Rendah SBTC iaitu HSW menyatakan pula bahawa,

“...Kepala sekolah (guru besar), setiap ada kegiatan yang dilakukan di sekolah itu, diundang (dijemput) orang tua (ibu bapa) murid, untuk melakukan pertemuan (mesyuarat) membicarakan [dengan] komite (jawatan kuasa) dan orang tua (ibu bapa) murid”.

Daripada data ini penyelidik menyimpulkan bahawa guru besar di Sekolah Rendah SBTC ini di dalam menjalankan tugasnya sebagai guru besar, beliau sentiasa berkomunikasi dengan pihak ibu bapa murid, jawatan kuasa sekolah melalui mesyuarat bagi memastikan bahawa amalan yang dilaksanakan di sekolah sesuai dengan keperluan ibu bapa dan murid-murid.

Daripada data pemerhatian penyelidik mendapati bahawa di Sekolah Rendah SBTC, guru besar juga memberikan idea-idea bagi menciptakan perubahan di sekolah ini.

Hasil pemerhatian ini diperkukuh pula kenyataan guru besar Sekolah Rendah SBTC yang menyatakan bahawa:

“Pertama-tama memang awal menjalankan tugas di sekolah ini, baik (sama ada) penataan secara fisik maupun penataan secara personal, itu belum maksimal, ada imej masyarakat waktu itu bahwa gurunya itu lebih berorientasi, malah ada imej gurunya itu menjual di kelas, kelasnya dijadikan kantin.

Jadi sewaktu saya masuk, itu yang pertama saya robah, mind set guru yang saya robah, jangan sama sekali menjual di kelas tapi mari kita mengatur sekolah ini, paling tidak kita adakan kantin. Alhamdu lillah kantin sekolah saya bangun itu dengan dana peribadi dulu, karena waktu itu tidak ada dana, jadi saya talangi dana peribadi, Alhamdulillah 2008 itu sebelum saya dana kantin masuk di sekolah, Rp. 900.000.- , setelah saya kelola secara professional, ada pengurus, langsung naik menjadi Rp. 20 juta lebih dalam satu tahun.

Nah dana ini saya peruntukkan untuk kesejahteraan guru, lalu saya mencoba lagi masuk ke teman guru untuk merubah mind set untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya sebagai abdi negara, abdi masyarakat, kita tidak bisa main-main, karena kita ini diangkat oleh negara, kita harus bertanggung jawab kepada negara, sehingga saya lihat teman-teman bahu membahu mendukung program sekolah untuk menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya”.

Daripada pemerhatian yang dilakukan oleh penyelidik, guru besar Sekolah Rendah SBTC tidak hanya memberi perintah tetapi beliau yang terlibat langsung, sekaligus menjadi motivasi dan contoh bagi para subordinatnya.

Perilaku seperti ini dinyatakan pula oleh SRR bahawa:

“Mungkin beliau tidak membeda-bedakan, kerjasama terutama kekompakan, kalau hari Jumat cepat datang, turun juga [kerja bakti] kadang di luar, jadi kita juga merasa malu kalau tidak ikut [kerja bakti]”.

Berkaitan dengan tingkah laku guru besar yang dicontoh oleh subordinantnya seorang guru di sekolah ini iaitu SFL menyatakan bahawa:

“...Biasanya ada guru yang berhalangan hadir terus kepala sekolah (guru besar) duluan [mengajar pada bilik darjah yang berhalangan gurunya], tapi karena kita merasa bahwa anak-anak ini bukan cuma tanggung jawab wali kelasnya saja tetapi menjadi tanggung jawab kita semua. Makanya ada guru yang langsung [mengajar], mengawasi kelas yang kosong, seperti itu”.

Seterusnya seorang guru iaitu HRL menyatakan bahawa:

“Kalau saya merasa kepala sekolah itu saya anggap sebagai orang tualah (ibu bapa saya) di sini, saya anggap sebagai [teladan], jadi tidak ada seperti tegang atau takut bagaimana”.

Seterusnya penyelidik mencelah dengan soalan, “Mengapakah puan menganggap guru besar sekolah ini sebagai orang tua, sebagai teladan?” Guru HRL memberi respons, “Mungkin karena dia [guru besar] caranya dia ke gurunya, caranya dia ke kita-kita semua [guru-guru], caranya dia membina kita, memperlakukan kita, sehingga saya anggap dia sebagai orang tua.

Berkaitan dengan itu penyelidik mencelah lagi dengan soalan, “Bagaimanakah perlakuan beliau kepada guru-guru?” Guru HRL memberi respons:

“Maksudnya kalau dia [guru besar] ke kita-kita (guru-guru) itu biasa saja, tapi kadang dia, memang orangnya agak tegas, tapi pada saat dia lagi menyuruh atau apa sama (kepada) kita sama guru-guru kayak (seperti) apa ya... biasa saja, dan tidak memposisikan jabatannya sebagai kepala sekolah, itu yang saya katakan, saya juga maksudnya semua masalah, saya juga kayak (seperti) terbuka tidak ada yang mesti kayak (seperti) atasan takut atau bagaimana untuk menyampaikan. Seperti itu yang saya rasakan”.

Daripada data yang diperoleh melalui pemerhatian dan temu bual, penyelidik menyimpulkan bahawa guru besar Sekolah Rendah SBTC dalam melaksanakan tugasnya di sekolah ini beliau mempamerkan tingkah laku yang mulia sehingga dijadikan sebagai teladan bagi para subordinatnya untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan di sekolah ini.

Daripada data di atas penyelidik dapat merumuskan bahawa guru besar di Sekolah Rendah SBTC dalam mempengaruhi subordinatnya beliau melakukannya melalui mesyuarat dengan guru-gurunya berkaitan dengan pelaksanaan pendidikan, membangun komunikasi yang baik di antara guru-guru dan kaki tangan yang lainnya, sehingga guru-guru dan subordinat yang lain merasa rapat dan akrab dengan guru besar. Di samping itu, tingkah laku guru besar sekolah ini dijadikan teladan oleh

guru-guru dan subordinat lainnya. Selain itu dalam usaha meningkatkan keupayaan guru-guru, guru besar Sekolah Rendah SBTC mengarahkan guru-gurunya supaya mengikuti pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh pihak kerajaan. Guru besar Sekolah Rendah SBTC juga sentiasa mengarahkan guru-gurunya turut serta dalam kegiatan Kelompok Kerja Guru (KKG) sebagai salah satu wadah untuk melatih keupayaan guru secara profesional. Di KKG (kelompok kerja guru) ini pula dijadikan tempat untuk saling berkongsi pengalaman dan masalah yang berkaitan dengan pembelajaran yang kemudian secara bersama-sama mencari jalan penyelesaian kepada masalah yang dihadapi.

Bagi memastikan tugas utama sekolah iaitu pelaksanaan proses belajar dan mengajar, guru besar Sekolah Rendah SBTC kerap melakukan penyeliaan atau kawalan ke atas persiapan dan pelaksanaan tugas guru-guru di sekolah agar tujuan pendidikan di sekolah ini dapat dicapai.

Di samping itu, guru besar di Sekolah Rendah SBTC sentiasa memenuhi keperluan-keperluan bagi pelaksanaan pendidikan di sekolah ini, sama ada keperluan untuk digunakan di dalam bilik darjah mahupun di luar bilik darjah.

Daripada data kajian ini dapat disimpulkan bahawa tingkah laku kepimpinan guru besar Sekolah Rendah SBTC ini, berorientasi kepada pendayautamaan struktur atau berorientasi pada pelaksanaan penyelesaian tugas-tugas (*task oriented behavior*) sesuai dengan aturan-aturan tugas yang telah ditetapkan. Selain itu guru besar di dalam pelaksanaan tugasnya beliau sentiasa memenuhi berbagai keperluan guru-guru bagi pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran, dengan demikian penyelidik

menyimpulkan bahawa guru besar sekolah ini di dalam menjalankan tugasnya beliau berorientasi pula kepada tingkah laku timbang rasa.

Daripada huraian di atas dengan menitik beratkan kepada usaha pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan pendidikan di sekolah ini, dapat dirumuskan bahawa guru besar di Sekolah Rendah SBTA mengamalkan gaya kepimpinan instruksional (Hallinger & Murphy, 1985; Hallinger, 2003, 2005).

Selain itu, tingkah laku yang dipamerkan oleh guru besar sekolah SBTC ialah wujudnya hubungan yang rapat antara guru besar dengan guru-guru, dan menyampaikan kepada guru-guru untuk menanamkan nilai asas pendidikan negara Indonesia di dalam pengajaran dan pembelajaran di sekolah berkenaan. Tingkah laku ini adalah merupakan ciri-ciri kepimpinan karismatik.

Seterusnya daripada hasil kajian ini didapati guru besar di Sekolah Rendah SBTC adalah seorang pendengar yang baik di mana beliau mahu mendengar saranan-saranan daripada guru-gurunya bagi meningkatkan prestasi sekolah. Tingkah laku ini merupakan ciri kepimpinan berkhidmat.

Guru besar di Sekolah Rendah SBTC juga menjana idea-idea bagi menciptakan perubahan di sekolah ini sama ada dalam bentuk fizikal sekolah mahupun perilaku guru di sekolah berkenaan, memberi respon pada keperluan-keperluan subordinat, memberikan penghargaan sebagai pemotivasi dalam melaksanakan tugas-tugas kependidikan dan dengan karisma yang dipunyai oleh guru besar Sekolah Rendah SBTC, guru dan kaki tangan di sekolah ini melakukan tugas mereka dengan baik.

Kesemua ciri-ciri ini merupakan ciri-ciri kepimpinan transformasional (Bass & Avolio, 1994).

Selain ciri-ciri tersebut, penyelidik mendapati kepimpinan guru besar Sekolah SBTC sentiasa melakukan kerja sama dengan guru-guru, melakukan pengawalan, penyeliaan untuk memastikan pelaksanaan proses belajar dan pengajaran di sekolah diberi keutamaan oleh guru-guru, mengembangkan keupayaan profesional guru-guru melalui pendidikan dan pelatihan ataupun dengan mengikutkan secara aktif pada kegiatan Kelompok Kerja Guru (KKG) sebagai wadah untuk menerima dan memberi atau berbahagi pengetahuan dan pengalaman berkaitan dengan pelaksanaan tugas sebagai guru di sekolah. Kesemua ciri-ciri yang disebutkan ini adalah merupakan ciri-ciri kepimpinan Instruksional (Hallinger, 2005).

Selain daripada tingkah laku tersebut di atas, guru besar di sekolah ini menjadi suri teladan bagi guru-guru, memberi bimbingan kepada guru-guru khususnya kepada guru yang mengalami kesulitan dalam pelaksanaan tugasnya, dan memberikan penghargaan sebagai pemotivasi dalam melaksanakan tugas-tugas kependidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan di sekolah. Tingkah laku ini adalah merupakan ciri tingkah laku kepimpinan karismatik, berkhidmat, transformasional.

Seterusnya guru besar di Sekolah Rendah SBTC ini sentiasa membangun komunikasi dengan guru-guru dan ibu bapa murid atau pihak lain berkaitan dengan pelaksanaan pendidikan, dan memberi autoriti kepada guru-guru untuk membuat keputusan di dalam pelaksanaan tugasnya, sama ada di dalam bilik darjah mahupun di luar bilik darjah bagi mencapai matlamat pendidikan di sekolah ini. Tingkah laku ini merupakan ciri kepimpinan karismatik dan merupakan ciri kepimpinan berkhidmat.

Daripada data ini pengkaji dapat memberi kesimpulan bahawa kepimpinan yang dilaksanakan oleh guru besar Sekolah Rendah SBTC berorientasi kepada tingkah laku pendayautamaan struktur iaitu menekankan pada pelaksanaan tugas-tugas guru di sekolah dan berorientasi pula kepada tingkah laku timbang rasa.

Pelaksanaan kepimpinan guru besar di Sekolah Rendah SBTC tidak mengamalkan satu sahaja ciri-ciri gaya kepimpinan akan tetapi mengamalkan ciri-ciri gaya kepimpinan yang merupakan gabungan daripada gaya kepimpinan Instruksional, gaya kepimpinan karismatik, berkhidmat dan transformasional.

4.5.3 Dapatan Kajian di Sekolah Rendah SBRB

Guru besar di Sekolah Rendah SBRB telah berkhidmat sebagai guru besar selama 6 tahun. Temu bual dengan guru besar sekolah ini dijalankan selama lebih kurang 10 jam. Apabila penyelidik bertanya tentang visi dan misi sekolah, guru besar sekolah ini memberi respons seperti berikut:

“Mewujudkan peserta didik yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, cerdas, terampil (mahir) dan bertanggung jawab serta cinta pelestarian lingkungan”.

Berkaitan dengan misi sekolah ini pula, apabila ditanya mengenainya, guru besar menunjuk kepada penyelidik sebuah papan yang bersaiz sekitar 0,5 m x 1 m yang di dalamnya terkandung misi sekolah (Lampiran 9) iaitu;

- 1) Menciptakan iklim yang kondusif (baik) dalam lingkungan sekolah.
- 2) Mengoptimalkan (memaksimumkan) pemberdayaan (keikutsertaan) warga sekolah untuk meningkatkan kualitas (kualiti) peserta didik dengan menanamkan nilai-nilai agama.
- 3) Mengoptimalkan (memaksimumkan) lingkungan sekolah sebagai sumber belajar.
- 4) Mendorong pengelola pendidikan untuk bersih dari penyalahgunaan wewenang, amanah, dan penuh tanggung jawab.
- 5) Meningkatkan peran serta masyarakat dalam usaha peningkatan mutu pendidikan melalui komite sekolah.

- 6) Mewajibkan warga sekolah berbudaya, berkarakter, ramah lingkungan dan melestarikannya.
- 7) Mewajibkan warga sekolah untuk selalu hemat listrik, air dan alat tulis.

Kemudian penyelidik bertanya kepada guru besar Sekolah Rendah SBRB dengan soalan, “Apakah yang Puan kembangkan berkaitan dengan visi dan misi ini?” Beliau menjawab:

“Yang saya kembangkan... yaitu, bagaimana membentuk insan terdidik, terdidik menjadi manusia yang cerdas, terampil dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa”.

Seterusnya penyelidik bertanya kepada guru besar Sekolah Rendah SBRB, “Mengapa dalam visi itu ada kata taqwa?” Beliau menjawab, “Kerana manusia yang cerdas itu harus dilandasi dengan iman, kerana tanpa [taqwa] itu bagaimanalah keadaan generasi yang akan datang”.

Kemudian penyelidik bertanya lagi, “Siapakah yang dilibatkan di dalam penyusunan visi dan misi di sekolah ini Puan?” Beliau menjawab, “Yang terlibat dalam pembuatan itu [adalah] semua personil sekolah ditambah komite sekolah”.

Setelah penyelidik temu bual dengan guru besar Sekolah Rendah SBRB, penyelidik bertanya dan memohon petunjuk kepada guru besar sekolah ini tentang “Siapakah guru di sekolah ini yang boleh memberi maklumat berkaitan dengan penyelidikan ini?” Kemudian beliau memberi saranan kepada penyelidik untuk melakukan temu bual dengan guru RNT, HRM, DD dan guru ISW. Seterusnya penyelidik menemui guru-guru tersebut untuk mendapatkan maklumat berkaitan dengan perkara penyelidikan ini.

Seterusnya berkaitan dengan visi dan misi sekolah ini, penyelidik bertanya kepada seorang guru di sekolah ini iaitu guru HRM, beliau ialah guru Tahun 6 di Sekolah

Rendah SBRB yang sudah mengajar di sekolah ini sejak 20 tahun lalu, dengan soalan, “Apakah yang puan ketahui tentang visi dan misi di sekolah ini?” Beliau memberi respons, “saya tidak hafal itu semua pak [tuan]”.

Seterusnya penyelidik mencelah dengan soalan, “Apakah puan pernah dilibatkan dalam penyusunan visi dan misi di sekolah ini?” Guru HRM memberi respons, “Pernah [dilibatkan di dalam penyusunan visi dan misi di Sekolah Rendah SBRB]”.

Kemudian penyelidik bertanya tentang visi sekolah ini kepada seseorang guru iaitu DD, beliau menyatakan bahawa visi sekolah ini, “Iaitu bagaimana menciptakan seorang siswa yang berakhlak mulia, peduli terhadap lingkungan, cerdas, aktif dan kreatif”.

Seterusnya penyelidik bertanya pula kepada seseorang guru yang lain tentang visi sekolah ini iaitu kepada guru ISW, beliau menyatakan bahawa, “Yang saya pahami ya... menghijaukan sekolah”.

Daripada kenyataan ini penyelidik menyimpulkan bahawa dengan tidak adanya keseragaman kefahaman visi yang disampaikan oleh guru, bahkan ada guru yang cenderung tidak mengingat tentang visi sekolah, ini menandakan bahawa guru besar di sekolah ini kurang mengkomunikasikan visi sekolah sehingga guru-guru tidak dapat menyebutkan secara jelas apa sesungguhnya visi sekolah ini. Selain itu pengajaran dan pembelajaran di sekolah ini kurang terarah kepada pencapaian matlamat pendidikan sesuai dengan visi yang ditetapkan.

Berkaitan dengan pelaksanaan tugas yang dilaksanakan oleh guru besar di Sekolah Rendah SBRB ini penyelidik bertanya kepada guru besar pada masa temu bual

dengan soalan, “Bagaimanakah Puan mempengaruhi guru-guru dan kaki tangan lainnya agar tujuan pendidikan di sekolah ini boleh dicapai?” Beliau menjawab:

“Kami membina secara kekeluargaan, menyentuh hatinya, ... kalau ini, tidak selalu dengan forum yang resmi (rasmi), kadang duduk santai langsung memasuki intinya, kita laksanakan pertemuan semua dewan guru satu kali satu bulan, di samping dibahas dalam pertemuan resmi (rasmi) itu boleh dikata setiap saat kapan (bila) ada waktu saya masuki itu guru, bercengkramah dengan guru, bagaimana mencari solusinya bagaimana meningkatkan mutu ke depan, jadi guru-guru memasukkan idenya, itu apa yang saya miliki apa yang saya tahu saya kemukakan kepada guru-guru”.

Seterusnya penyelidik bertanya lagi kepada guru besar Sekolah Rendah SBRB, dengan soalan, “Apakah yang Puan maksudkan dengan membina guru-guru secara kekeluargaan?” Beliau menjawab:

“Membina secara kekeluargaan itu maksudnya... saya tanya dulu dimanakah letak kesulitan yang dirasakan, kalau sudah ada yang ini [guru menyatakan kesulitannya] saya berikan jalan keluarnya, misalnya perumusan tujuan pembelajaran susah, sudah dirumuskan tujuan pembelajaran, bagaimana merumuskannya dalam RPP (rencana program pembelajaran), kegiatan inti pada RPP itu. Ini kan saya sudah jalan lagi dari kelas, biasa saya bimbing langsung di situ. Saya lihat saja poinnya, o... ini yang masih perlu diperbaiki, sampai di lembar kerjanya [RPP guru] itu, berapa tujuan pembelajaran yang anda buat?, satu tujuan pembelajaran itu minimal satu LK (lembar kerja), tapi tidak tertutup kemungkinan satu tujuan pembelajaran itu bisa dua sampai tiga LK baru bisa itu dipahami anak, tentang apa yang ingin kita capai”.

Kemudian penyelidik bertanya lagi kepada guru besar sekolah ini dengan soalan, “Apakah yang Puan maksudkan daripada kalimat ‘menyentuh hatinya’?” Beliau menjawab:

“Menyentuh hatinya, maksudnya saya tidak harus bahwa harus begini [memaksakan kehendak], dia bilang susah bu, saya bilang (katakan) ini kan terlanjur memilih profesi kita [sebagai guru], jalan saja apa yang anda bisa. Kalau sudah ada yang anda lakukan perlihatkan ke saya apakah ini sudah cocok atau bagaimana kita diskusikan kembali. Jadi prinsip saya kerja dulu, apa yang anda tahu, usahakan yang terbenar menurut anda. Kalau memang sudah benar menurut anda biar saya lihat, saya arahkan kembali di mana yang ini [perlu diperbaiki]. Jadi saya tidak pernah ada unsur paksaan”.

Seterusnya penyelidik bertanya lagi kepada guru besar sekolah ini, “Apakah yang Puan maksudkan dengan ‘tidak selalu di dalam forum yang rasmi?’” Beliau menjawab:

“Kalau yang rasmi (rasmi) kan saya rasmi [rasmi] masuk di kelas, kalau forum tidak rasmi (rasmi) kadang kita kumpul, kadang selagi kerja di ini, di halaman sekolah ada waktu langsung anu [guru biasanya menyampaikan masalahnya], anu bu, murid saya seperti ini, langsung saya arahkan, o... begini caranya, seperti itu”.

Seterusnya penyelidik bertanya lagi kepada guru besar Sekolah Rendah SBRB, “Berapa kali memberi bimbingan dengan forum tidak rasmi [rasmi] yang kadang dilakukan dengan duduk santai?” Beliau menjawab:

“Yang tidak rasmi (rasmi) tidak tertentu, kapan [bila-bila masa] di mana ada waktu di situ [diberi bimbingan], kapan (bila-bila masa) saja ada kesempatan, kadang di kantin kalau lagi duduk ngobrol (berbincang), ada bu’ begini, jadi tidak pernah ada terikat [keadaan] harus seperti ini, jadi saya di mana saja kadang naik pete-pete (kereta) sama-sama, begini muridku bu, begini muridku bu, jadi di mana-mana”.

Penyelidik bertanya lagi kepada guru besar sekolah ini berkaitan dengan forum rasmi dengan soalan, “Berapa kali diadakan forum rasmi itu?” Beliau menjawab, “Kalau forum resminya (rasminya) kan itu harus satu kali [di dalam] satu bulan itu rapat (mesyuarat) dewan guru”.

Kemudian untuk triangulasi, penyelidik bertanya kepada guru RNT iaitu seorang guru Pendidikan Islam di Sekolah Rendah SBRB yang sudah mengajar di sekolah ini sejak 16 tahun yang lalu, dengan soalan “Bagaimanakah guru besar mempengaruhi guru-guru dan kaki tangan lainnya agar tujuan pendidikan di sekolah ini boleh dicapai?” Guru RNT menjawab bahawa:

“Untuk mencapai tujuan pendidikan di sini beliau [guru besar] itu membimbing, mengadakan bimbingan kepada guru-guru kadang satu, dua kali dalam satu bulan. ... memang kita dibimbing membuat, mengangkat

suatu materi, kemudian kita dibimbing bagaimana mengajarkan materi itu, membuat RPP-nya dan lain sebagainya”.

Kenyataan di atas disokong pula oleh guru HRM iaitu guru Tahun 6 di Sekolah Rendah SBRB yang sudah mengajar di sekolah ini sejak 20 tahun yang lalu di mana beliau mengatakan:

“Kadang pertemuan resmi (rasmi) seperti rapat (mesyuarat), kadang juga sambil kita duduk di sini [di kantin sekolah], [beliau katakan] “tolong bu’ dibenahi ada sedikit ini [yang perlu dibetulkan]..., mungkin ininya lebih bagus lagi” ada istilah pembinaan, tindak lanjutlah istilahnya, dari masalah yang ditemukan di kelas, kadang sambil bercanda-canda, tapi yang resminya (rasminya) kalau kita adakan rapat (mesyuarat)”.

Kemudian penyelidik bertanya lagi kepada guru HRM dengan soalan, “Apakah yang biasanya guru besar minta untuk dibetulkan?” Guru HRM menjawab:

“Seperti administrasi kelas, mulai dari perangkat pembelajarannya itu, misalnya RPP, Silabus (silibus), program: program tahunan, program semester, dan RPP paling utamanya, penilaian, kisi-kisi, analisis sampai pada penilaian. Itu yang biasanya [diminta untuk dibetulkan]”.

Penyelidik bertanya lagi kepada HRM sekolah ini dengan soalan, “Di forum apakah permintaan guru besar sekolah SBRB untuk dibetulkan seperti administrasi kelas dan yang lainnya itu disampaikan?” Guru HRM menjawab, “[Beliau sampaikan dalam] bentuk [forum] resmi (rasmi)”.

Seterusnya penyelidik bertanya lagi kepada guru HRM, “Apakah pula yang biasanya guru besar minta untuk dibetulkan pada masa Puan duduk-duduk bersama dengan guru besar Sekolah Rendah SBRB di kantin?” Guru HRM menjawab:

“Biasanya kalau seperti itu, keadaan mendesak, misalnya ada mau supervisi silang [supervisi yang dilakukan oleh guru besar daripada sekolah lain], jadi dia secara mendadak, atau secara bagaimana kita dalam kondisi santai, duduk di kantin sambil memberitahukan bahwa semua administrasi harus disiapkan karena ada mau [dilaksanakan] supervisi silang atau supervisi dari kepala sekolah (guru besar) yang lain yang ada di wilayah I, seperti itu”.

Hal ini senada dengan yang dinyatakan oleh guru MAR iaitu seorang guru kelas tahun ke 6 yang mengajar sejak 8 tahun lalu di Sekolah Rendah SBRB ini. Guru MAR menyatakan bahawa:

“...Bimbingan di sekolah maksudnya, ibu [guru besar] sendiri, di luar waktu belajar/sekolah, misalnya hari minggu, kita dikumpulkan dan kita dibimbing, bagaimana caranya membuat RPP (rencana program pengajaran) yang baik, pokoknya semuanya pak, saya lihat itu ibu sangat perhatian”.

Daripada data yang diperolehi melalui temu bual ini, penyelidik menyimpulkan beberapa tingkah laku guru besar di Sekolah Rendah SBRB dalam pelaksanaan tugasnya. Antara tingkah laku yang ditemui oleh penyelidik adalah bahawa guru besar Sekolah Rendah SBRB ini mempengaruhi subordinat dengan cara, memberikan bimbingan kepada subordinatnya. Bimbingan yang dilakukan kepada guru-guru dalam bentuk pertemuan rasmi dilakukan paling kurang sekali dalam sebulan. Bimbingan yang diberikan oleh guru besar di Sekolah Rendah SBRB ini adalah hal-hal yang berkaitan dengan pembelajaran, seperti penyusunan program pembelajaran, bagaimana mengajarkan suatu mata pelajaran tertentu kepada murid-murid dengan baik agar matlamat pembelajaran boleh dicapai. Bimbingan yang diberikan oleh guru besar kepada para subordinatnya juga sekaligus sebagai usaha yang dilakukan untuk meningkatkan keupayaan profesion guru di dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebagai pendidik dan pengajar.

Kemudian berkaitan dengan usaha yang dilakukan oleh guru besar Sekolah Rendah SBRB untuk meningkatkan keupayaan guru-guru, penyelidik bertanya kepada beliau dengan soalan, “Apakah usaha yang Puan lakukan untuk meningkatkan keupayaan guru-guru di sekolah ini?” Beliau menjawab:

“Mengikutkan diklat (pendidikan dan pelatihan) yang dilaksanakan oleh [pemerintah] kabupaten (daerah). Terutama itu kan guru mengikuti kegiatan KKG (Kelompok Kerja Guru), kemudian di sekolah sendiri itu saya buat

pertemuan pra KKG, dan itu di ambil pada hari Minggu karena pada hari-hari sekolah itu tidak ada waktu karena anak-anak masuk pagi sore”.

Seterusnya penyelidik bertanya lagi kepada guru besar sekolah ini, “Di dalam pelaksanaan pra KKG (KKG mini) di sekolah apakah perkara yang dibahas Puan?”

Guru besar Sekolah Rendah SBRB menjawab:

“Kalau di KKG Mini (kelompok kerja guru di SBRB) terutama yang dibahas bagaimana menghadapi siswa yang kurang [lambat memahami pelajaran tertentu], siswa yang pribadinya bagaimana-bagaimana [kurang bagus sikapnya] yang perlu dirubah sikapnya, itu yang kita bahas, tapi yang di KKG Mini itu guru khusus bagaimana [di dalam] pembelajaran kita”.

Kemudian untuk mengukuhkan kenyataan guru besar sekolah ini, penyelidik melakukan triangulasi dengan bertanya kepada guru RNT, dengan soalan “Apakah usaha guru besar untuk meningkatkan keupayaan guru-guru di sekolah ini?” Beliau menjawab, “Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan prestasi siswa..., dia [guru besar] gembleng [melatih, membimbing] guru-guru...”.

Kemudian penyelidik bertanya lagi kepada guru RNT, “Bagaimanakah guru besar sekolah ini di dalam memberi bimbingan kepada guru-guru?” Guru RNT menyatakan bahawa:

“Beliau itu memberikan bimbingan dengan mengangkat materi yang susah didapat contohnya, di dalam kegiatan belajar mengajar itu, langkah-langkah apa yang harus diperhatikan, contohnya kalau mengajar Alquran menghafal di kelas dua itu surat Al-Kautsar kita harus bikin (buat) kelompok, kelompok satu itu khusus ayat satu, kelompok dua ayat dua, kelompok tiga, ayat tiga kemudian kita gilir kembali, supaya anak-anak itu tetap bersemangat”.

Penyelidik bertanya lagi kepada guru RNT dengan soalan, “Kalau di KKG yang dilaksanakan pada peringkat kecamatan (wilayah yang merupakan bagian pemerintahan di Indonesia yang lebih kecil daripada daerah), apakah materi yang diberikan?” Beliau menjawab, “...Membimbing guru bagaimana kita memberikan materi [kepada murid], untuk meningkatkan lagi cara belajar siswa”.

Seterusnya penyelidik bertanya lagi kepada guru RNT, “Apakah pelaksanaan KKG itu mempunyai jadual?” Beliau menjawab, “Ia ada jadualnya”.

Untuk mengukuhkan kenyataan guru RNT di atas, seterusnya penyelidik melakukan triangulasi data dengan memerhati dokumen pelaksanaan kegiatan Kelompok Kerja Guru (KKG). Daripada analisis ini penyelidik mendapati bahawa ada jadual pelaksanaan KKG dengan materi yang diberikan sebagaimana di jadual KKG tersebut adalah materi yang berkaitan dengan usaha peningkatan kemampuan guru dalam melaksanakan pengajaran dan pembelajaran. Antara materi tersebut adalah model-model pembelajaran, pemilihan media pembelajaran, dan penilaian pembelajaran.

Kemudian penyelidik bertanya lagi kepada guru RNT, “Guru mata pelajaran apa sahajakah yang mengikuti KKG itu puan?” Beliau menjawab:

“Ada dalam bentuk KKG. Kalau agama KKGGA (Kelompok Kerja Guru Agama), olah raga KKGGO (Kelompok Kerja Guru Olah Raga (sukan)) dan umum KKGU (Kelompok Kerja Guru Umum). Dua kali sebulan untuk KKGU, semua itu dipasilitasi (semua keperluan ditanggung) oleh sekolah”.

Kenyataan ini disokong oleh guru DD yang sudah mengajar hampir satu tahun di Sekolah Rendah SBRB ini, yang menyatakan bahawa:

“Selain, kegiatan-kegiatan yang dilakukan pada kegiatan kelompok kerja guru (KKG) pihak sekolah melakukan... setiap tahun ajaran berganti, itu diadakan enam bulan sekali pra KKG. Pra KKG (kelompok kerja guru) itulah kita rembukkan bersama masalah apa yang harus, harus ditempuh ketika menemukan masalah-masalah di sekolah itu. Salah satunya banyak guru yang belum tahu menyusun KKM (kriteria ketuntasan minimal), diadakan di pra KKG (kelompok kerja guru), kemudian bagaimana seorang guru memahami konsep-konsep pembelajaran yang baru, kita terapkan di pra KKG (kegiatan kelompok kerja guru)”.

Kemudian penyelidik bertanya lagi kepada guru DD, “Materi apakah yang dibahas di KKG?” Guru DD menjawab:

“Untuk pembahasan KKG (kelompok kerja guru) di sekolah kami itu, dari pihak sekolah dan kecamatan, dilakukan dua kali KKG, pertama ada KKG perkecamatan, kemudian di pihak sekolah juga melakukan yang namanya KKG mini..., kami anggap bahwa KKG yang dilaksanakan di sekolah itu membantu sekali dalam proses peningkatan mutu [pembelajaran]. Materinya biasanya tentang administrasi pembelajaran, pengetahuan tentang teknologi, dan pemanfaatan [alat] evaluasi pendidikan. Kemudian biasanya juga membahas hal-hal yang urgen dalam proses pembelajaran, contohnya: bagaimana teman-teman dalam menyikapi kurikulum 2013 kemarin, kan kurikulum 2013 kemarin masih simpan siur terhadap proses pembelajarannya. Maka pihak sekolah membahasnya di dalam KKG itu”.

Seterusnya penyelidik bertanya lagi kepada guru DD, ”Apakah contoh konkrit materi yang berkaitan dengan konsep pembelajaran baru itu?” Guru DD menjawab:

“Kami dapatkan kemarin..., di mana proses pembelajaran itu dibuat pakem (pembelajaran aktif kreatif dan menyenangkan). Jadi semacam metodologi [pembelajaran]. Tinggal bagaimana kerja sama dari unsur [sekolah] itu tadi, digabungkan untuk mempermudah proses pembelajaran berdasarkan kurikulum 2013. ...Bagaimana mereka membuat RPP [Rencana Program Pembelajaran], kemudian bagaimana mereka mengidentifikasi [aspek-aspek tingkah laku] , memberikan evaluasi di kurikulum itu tadi [2013]”.

Seterusnya guru ISW iaitu seorang guru di Sekolah Rendah SBRB yang mengajar sejak lima tahun menyatakan pula bahawa:

“Kalau kepala sekolah (guru besar) di sini dia melakukan setiap semester itu pra KKG (kelompok kerja guru) di sekolah, ...pra KKG di situ kita bahas RPP, silabus (silibus), dan metode-metode pembelajaran lainnya”.

Daripada data ini penyelidik mendapati bahawa selain pemberian bimbingan oleh guru besar kepada guru di Sekolah Rendah SBRB ini, kepada guru-guru dilakukan pula usaha untuk meningkatkan keupayaan mereka dalam bentuk pelatihan-pelatihan yang berkaitan dengan mata pelajaran yang diajarkan.

Peningkatan keupayaan guru di Sekolah Rendah SBRB ini juga dilakukan dalam bentuk kegiatan kelompok kerja guru (KKG) yang di dalamnya dibahas tentang pentadbiran pembelajaran, dan berbagai masalah yang berkaitan dengan

pembelajaran, demi untuk meningkatkan keupayaan guru sekaligus untuk meningkatkan prestasi sekolah.

Guru besar di Sekolah Rendah SBRB melakukan kegiatan kelompok kerja guru (KKG) sebagai wadah bagi guru-gurunya untuk mencari solusi daripada masalah yang dialami, atau yang dihadapi oleh guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya di sekolah. Pra KKG yang dilakukan di Sekolah Rendah SBRB, dijadikan wadah untuk saling memahami konsep-konsep pembelajaran yang sifatnya baharu, untuk digunakan dalam proses pembelajaran.

Selain beberapa sifat yang dikemukakan di atas guru besar Sekolah Rendah SBRB mempengaruhi subordinatnya dengan memperlihatkan sikap disiplin yang kuat dalam menjalankan tugas yang diamanahkan kepadanya. Daripada data pemerhatian penyelidik mendapati bahawa Setiap pagi di awal jam pelajaran dimulakan, guru besar berjalan di depan bilik darjah, mengawal dan memastikan pelaksanaan pengajaran berjalan dengan baik. Setiap murid yang dijumpai di luar bilik darjah pada masa jam pelajaran dipanggil dan ditanya, mengapakah dianya berada di luar bilik darjah.

Perilaku ini sebagaimana pula yang dinyatakan oleh seorang guru di Sekolah Rendah SBRB ini iaitu, guru MAR yang menyatakan bahawa:

“...Mungkin karena ibu juga orangnya disiplin, dan orangnya mau bekerja to, jadi itu barangkali juga gurunya tidak tinggal diam, itu terutama saya lihat... disiplinnya utama, jadi kita guru biar bagaimana kita harus ikut [disiplin]”.

Seterusnya penyelidik bertanya lagi kepada guru MAR, “Bagainakah guru besar di dalam membina kedisiplinan di sekolah ini?” Guru MAR menjawab:

“Maksudnya membina kedisiplinan di sini, yang pertama itu pak jam kita tiba, jam tiba itu guru sudah ada di sekolah jam 7.20. Ia 7.20 kita sudah

berdiri di kelas, setelah itu anak-anak berbaris kan masuk kelas, setelah itu anak-anak disiapkan dulu, setelah disiapkan, mereka ada lagi membaca senyap, to membaca senyap. Jadi pas selesai 10 menit kita sudah masuk di proses, jadi itu waktu digunakan seefektif mungkin. Itulah ibu punya kedisiplinan. Kemudian tentang kita punya administrasi... yang terutama itu pak kita punya RPP di sekolah, itu kedisiplinan kita, pokoknya administrasi kelas, RPP, silabus (silibus) pokoknya semuanya itu yang masuk itu, itu kedisiplinnya ibu [guru besar]”.

Seterusnya penyelidik bertanya lagi kepada guru MAR, “Apakah yang Puan maksudkan dengan kenyataan bahawa ‘jadi kita guru biar bagaimana kita harus ikut?’” Guru MAR menjawab:

“Maksudnya karena ibu kan sudah disiplin, jadi kita harus ikut disiplin, disiplin, mencontoh beliau, karena itu kedisiplinan paling susah itu diterapkan, biar itu ibu namanya memberikan terus menerus sama kita kalau kita tidak ikuti, karena saya lihat biasa pak, teman-teman biasa jam 7.20 ada yang baru tiba, jadi bagaiman mau ikuti ibu punya disiplin, na itu pak disiplin yang paling utama yang kita bisa dibawa ke mana-mana, dan kita juga berikan sama siswata”.

Seterusnya guru DD menyatakan pula bahawa:

“Saya rasa pengaruh kepala sekolah di dalam mencapai tujuan pendidikan di sekolah ini, saya rasa lebih bagus, lebih efektiflah karena termasuk saya pribadi yang notabene sebagai guru baru di sekolah ini, membuat kita menjadi disiplin, membuat kita bekerja keras, akan tergambar akan profesionalisme kita sebagai seorang guru, begitu”.

Kemudian penyelidik bertanya lagi kepada guru DD, “Bagaimanakah guru besar di sekolah ini di dalam membina disiplin kepada guru-guru?” Guru DD menjawab:

“Membina dalam hal disiplin, pertama bagaimana seorang guru atau semua orang guru yang ada di sini supaya lebih atau setiap hadir pada tepat waktu. Kemudian bagaimana guru disuruh membuat prangkat pembelajaran sebelum mengajar, sebagai bagian disiplin, supaya tujuannya dalam proses pengajaran itu lebih menarik lebih fokus dan bisa terencana”.

Penyelidik bertanya lagi kepada guru DD, “Bagaimana perasaan tuan dengan pelaksanaan disiplin oleh guru besar di sekolah ini?” Guru DD menjawab:

“Ia, awalnya, kan begini, setiap ada hal-hal yang baru pasti kita merasa tertekan, tetapi kami menyadari bahwa fungsi dari seorang guru adalah bagaimana kami membelajarkan disiplin terhadap siswa, berarti gurunya dulu

dong yang harus disiplin, itu sebagai bagian dari contoh panutan seorang siswa. Kalau gurunya disiplin pasti siswanya juga akan disiplin”.

Penyelidik bertanya lagi kepada guru DD, “Bagaimanakah dengan pelaksanaan kedisiplinan itu kepada guru-guru di sekolah ini sekarang?” Beliau menjawab:

“Menurut pandangan saya ini mungkin sudah berjalan seperti biasanya lah, tidak lagi merasa tertekan bahkan merasa enjoi bahwa kondisi yang ada di sekolah kami ini yang tadinya cuma masuk 7.30 yang secara umum di Maros, kami diberi waktu itu 7.20 harus ada di sekolah dari hasil rapat. ...Tujuan kepala sekolah itu tadi bagus karena 7.20 itu bisa kita mempersiapkan keadaan yang ada di dalam kelas bahkan di luar kelas, tentang kebersihan, tentang bagaimana siswa lebih siap untuk menghadapi pelajaran”.

Seterusnya guru HRM meyakini pula bahawa:

“...[Guru besar] orangnya disiplin tapi santai, artinya memberikan tanggung jawab sepenuhnya kepada gurunya, untuk bagaimana guru itu bertanggung jawab kepada tugasnya masing-masing”.

Daripada data pemerhatian dan temu bual di atas penyelidik menyimpulkan bahawa guru besar di Sekolah Rendah SBRB sentiasa berusaha untuk membangun kedisiplinan para subordinatnya. Kedisiplinan yang dibangun oleh guru besar sekolah ini dilakukan dengan cara memulai daripada dirinya yang kemudian dicontoh oleh subordinatnya yang ada di Sekolah Rendah SBRB ini. Kedisiplinan yang di bangun bukan hanya kedisiplinan dari segi masa di dalam melaksanakan tugas tetapi juga kedisiplinan guru di dalam mempersiapkan pentadbiran, alat-alat bantu mengajar belajar bagi mencapai matlamat pendidikan di sekolah ini.

Selain itu data pemerhatian penyelidik mendapati bahawa guru besar sekolah ini sentiasa melaksanakan mesyuarat dengan guru-guru ataupun dengan ibu bapa murid untuk bekerja sama pihak sekolah dengan ibu bapa murid dalam meningkatkan prestasi murid. Mesyuarat juga dilakukan sebagai usaha membincangkan dan menyelesaikan masalah-masalah di sekolah. Antara perkara yang dibincangkan di mesyuarat guru seperti pembahasan kompetensi guru, kurikulum 2013 dan yang

lainnya. Adapun mesyuarat dengan ibu bapa murid diantaranya membincangkan standard kelulusan murid di dalam setiap peperiksaan.

Kemudian berkaitan dengan perkara ini, untuk triangulasi data, penyelidik bertanya kepada guru besar sekolah ini dengan soalan “Bagaimanakah Puan meningkatkan prestasi murid di sekolah ini?” Beliau menyatakan bahawa:

“Ya... kadang kalau ada pertemuan dengan orang tua (ibu bapa) siswa, biasa kan saya lakukan pertemuan orang tua (ibu bapa) siswa setiap kelas, ...masing-masing panggil orang tuanya (ibu bapanya), mengemukakan bagaimana menjalin kerja sama untuk peningkatan prestasi dan peningkatan akhlak. Jadi membangun kesefahaman antara apa yang diinginkan orang tua (ibu bapa) dengan apa yang harus dilakukan oleh kepala sekolah”.

Seterusnya penyelidik bertanya lagi kepada guru besar sekolah ini, “Apakah yang dibahas dalam mesyuarat dengan ibu bapa murid?” Beliau menjawab:

“Dalam pertemuan (mesyuarat) dengan orang tua (ibu bapa) siswa, yang dibahas itu bagaimana membina anaknya sendiri, misalnya jam berapa dia pulang, kalau malam jam berapa anak itu harus ada di rumah, apa yang dia lakukan, itu yang selalu saya ingatkan [bahawa] kita punya anak ini ibaratnya kita menanam pohon, kalau pohonnya itu mau memetik hasil maka harus dijaga, harus dirawat dari semua gangguan, maka itu, pagi bagaimana menyiapkan anaknya ibu berangkat ke sekolah, apakah dia sudah sarapan. Jangan karena kesibukan anaknya sudah tidak disiapkan sarapan”.

Berkaitan dengan perkara ini juga seorang guru di sekolah ini iaitu RNT bahawa:

“Setiap guru wali kelas di kelas atau siapa saja yang mendapat masalah di kelas, kita harus komit bersama pak untuk menghasilkan keputusan. Kalau misalnya ada masalah, kita harus rembukkan (mesyuarat bersama) bagaimana [jalan keluarnya] ini”.

Seterusnya penyelidik bertanya lagi kepada guru RNT, “Apakah maksud kenyataan puan ‘kita harus komit bersma’?” Beliau menjawab:

“Misalnya kalau ada anak-anak yang melanggar pak, ada yang tidak mau belajar mengaji, kita kerja sama bagaimana agar anak-anak mau belajar mengaji, kebersamaan, kesepakatan, menemui orang tuanya (ibu bapa) atau memanggil orang tuanya (ibu bapanya)”.

Berkaitan dengan kerja sama sekolah dengan ibu bapa murid, guru HRM menyatakan bahawa:

“Kalau seperti itu langsung orang tua [ibu bapa] siswa dipanggil, atau kadang ketua komite. Ketua komite yang diajak dulu komunikasi seperti apa, misalnya masalah yang terjadi di sini, seperti itu. Kadang orang tua [ibu bapa], seperti saya, kan terjadi di kelas saya ada anak-anak yang sangat malas untuk datang ke sekolah. Jadi mulai dari kelas berapa itu selalu kita yang mendatangi, di rumahnya bagaimana anak itu supaya bisa datang di sekolah, jadi kalau orang tua (ibu bapa) yang menganggap dirinya perhatian juga kepada anaknya maka besoknya langsung diantar anaknya itu”.

Selanjutnya HRM menyatakan bahwa:

“Setiap masalah, itu kita selesaikan dalam rapat, itu saja, kadang juga kita dibina secara pribadi, kalau misalnya tidak bisa ditunggu sampai rapat, rapat itu dilaksanakan satu kali sebulan dan tapi kalau ada istilah kepepet (mendesak dan sangat penting), yah jelas secara peribadilah, kita tidak ungkap di rapat, dan hal-hal yang tidak bisa diketahui teman lain itu kan dipanggil secara pribadi secara sendiri-sendiri, tetapi kalau bisa diketahui dengan orang lain maka diselesaikan dalam rapat”.

Kenyataan di atas disokong oleh guru ISW yang menyatakan bahwa:

“Di rapat komite saja, di situ biasa disampaikan ke pihak orang tua (ibu bapa) bahwa kita sistemta (cara kita) di sekolah seperti ini, dan saya harapkan juga bantuan dari orang tua (ibu bapa) agar anaknya bisa lebih bagus di sekolah. Karena kita ini guru di sekolah hanya beberapa jam, selebihnya kan di rumah”.

Seterusnya penyelidik bertanya lagi kepada guru ISW, “Bantuan apa yang diharapkan daripada ibu bapa agar anaknya bisa lebih bagus di sekolah?” Beliau menjawab:

“Itumi (itulah) tadi bantuan motivasinya bagaimana dia betul-betul memperhatikan anaknya, betul-betul memberikan bimbingan di rumah, di sekolah kan kita hanya beberapa jam, selebihnya itu di rumah. Jadi itulah yang kita harapkan dari orang tuanya, bagaimana dia bisa bantu kita untuk itu, menjaga anaknya di rumah juga, karena banyak orang tua menginginkan anaknya harus pintar tapi kalau di rumah banyak main, kan susah juga, kita cuma berapa jam di sekolah. Supaya [ibu bapa] lebih membantu anaknya di rumah, makanya dari segi ini juga biasanya kita memberikan anaknya PR [pekerjaan rumah] di rumah. Itu sebenarnya PR itu untuk anak memang, tapi kan bisa juga dibantu [diajar] sama orang tuanya [ibu bapa] jadi secara tidak langsung orang tua [ibu bapa] itu mendidik anaknya dari segi itu [belajar di rumah]”.

Kemudian berkaitan dengan pelaksanaan mesyuarat antara guru dengan ibu bapa murid bagi memastikan harapan ibu bapa murid sama dengan apa yang dilakukan

oleh pihak sekolah, seorang guru di Sekolah Rendah SBRB iaitu guru DD menyatakan bahawa:

“Kami selalu melakukan pertemuan orang tua (ibu bapa) pada saat akhir tahun ajaran, agar ada respon atau timbal balik dan apa yang diinginkan oleh masyarakat disampaikan pada pertemuan tadi [apa yang diinginkan oleh masyarakat diseiringkan dengan program sekolah]”.

Seterusnya penyelidik bertanya lagi kepada guru DD, “Mengapa pertemuan dilaksanakan di akhir tahun?” Beliau menjawab:

“Menurut saya seperti ini, karena orang tua (ibu bapa) di sekolah kami ini kebanyakan (ramai) juga yang bekerja, jadi untuk mempersiapkan proses pertemuan (mesyuarat) itu tadi, kami mengancang-ancang dari kesiapannya, kesiapan orang tua (ibu bapa). Dan akhir-akhir ini adalah proses di mana adalah kesempatan berkumpul dengan orang tua (ibu bapa) pada saat proses penerimaan buku rapornya. Jadi ada keterikatan bahwa harus orang tua (ibu bapa) yang mengambil buku rapornya supaya bisa berbicara tentang perkembangan anaknya”.

Penyelidik bertanya lagi kepada guru DD, “Bagaimanakah kalau di awal atau di pertengahan tahun [ajaran]?” Beliau menjawab, “Di awal tahun biasanya kebanyakan kami terkendala, terlalu pada sibuk semua”.

Seterusnya penyelidik bertanya lagi kepada guru DD, “Bagaimanakah kerja sama yang dibangun di antara pihak sekolah dengan ibu bapa murid?” Guru DD menjawab:

“Kerja sama yang kami lakukan, begini! Ketika ada anak yang sering terlambat, atau kurang dalam proses belajar kami lakukan panggilan terhadap orang tua (ibu bapa), memanggil orang tua (ibu bapa) untuk membicarakan apa solusi yang harus diambil untuk menyelesaikan masalah tersebut”.

Kemudian penyelidik bertanya lagi, “Di dalam pertemuan di akhir tahun, apakah yang diperbincangkan?” Guru DD menjawab:

“Biasanya di pertemuan (mesyuarat) itu yang dibicarakan, selain membicarakan tentang pencapaian hasil pendidikan biasanya kami bicarakan juga tentang program yang akan kami capai satu tahun ke depan, seperti yang kemarin ini, di sekolah kami tidak pernah melakukan perpisahan di luar di lapangan, di halaman sekolah, rencana tahun ini, kami akan melakukan dalam

bentuk acara, dengan kondisi memanggil orang tua [ibu bapa] siswa bagaimana menyelesaikan atau melakukan kegiatan tersebut, solusinya. Salah satunya adalah partisipasi orang tua (ibu bapa) dalam hal pembiayaan, karena kami tahu bahwa dalam anggaran dana BOS (biaya operasional sekolah) tidak ada anggaran hal seperti itu”.

Seterusnya penyelidik bertanya lagi kepada guru DD, “Daripada kegiatan yang dilakukan itu apakah yang menjadi tujuan?” Beliau menjawab:

“Kepentingan di sini adalah bagaimana siswa dari proses pembelajaran kemarin, terutama dalam hal keterampilan itu bisa kami ekspose (pamerkan) untuk memperkaya wawasan siswa tentang bagaimana kebudayaan, di Maros”.

Seterusnya penyelidik bertanya lagi kepada guru DD, “Apakah efeknya kepada ibu bapa murid?” Beliau menjawab, “[Ibu bapa] merasa bangga [dengan anaknya] bahwa anaknya bisa melakukan hal [kemahiran] di luar dari proses pembelajaran”.

Daripada data ini penyelidik menyimpulkan bahawa guru besar di Sekolah Rendah SBRB ini di dalam melaksanakan tugasnya sebagai guru besar di sekolah ini beliau berusaha menyelesaikan masalah-masalah yang berlaku di sekolah dengan mengadakan mesyuarat. Mesyuarat dilakukan untuk mencapai kesepakatan bersama sebagai cara untuk keluar daripada masalah yang dihadapi.

Mesyuarat yang dilakukan oleh guru besar Sekolah Rendah SBRB ini tidak hanya dilakukan dengan guru-guru di sekolah ini sahaja, tetapi melibatkan pula ibu bapa murid sebagai usaha kerja sama meningkatkan prestasi sekolah dan untuk mencapai tujuan pendidikan di sekolah ini.

Daripada mesyuarat yang dilakukan di Sekolah Rendah SBRB ini menunjukkan bahawa guru besar di sekolah ini di dalam usaha untuk mengambil sebuah keputusan juga mahu mendengar dan mempertimbangkan saranan-saranan daripada guru-gurunya.

Seterusnya daripada data pemerhatian dokumen sekolah, penyelidik analisis bahawa guru besar melaksanakan penyeliaan kepada guru-guru bagi memastikan bahawa tugas utama sekolah diberi keutamaan oleh guru-guru. Penyeliaan ini dilaksanakan mengikut masa yang telah dipersetujui oleh guru besar dengan guru-guru di sekolah ini.

Kemudian penyelidik melakukan triangulasi dengan melakukan temu bual dengan guru besar di Sekolah Rendah SBRB. Pada masa temu bual penyelidik bertanya dengan soalan, “Bagaimanakah Puan memastikan bahawa tugas utama sekolah diberikan keutamaan oleh guru-guru di sekolah ini? Beliau menjawab:

“Tentunya dengan melakukan supervisi, memantau langsung, saya biasa langsung ke siswa, kadang ke gurunya, yang mana-mana sempat sajalah, karena boleh dikata kalau saya ada di sini jarang saya duduk di sini, jalan dulu lihat (lihat pelaksanaan pembelajaran) santai saja begitu saya jalan saya lihat, biasa ada waktu saya tanya terutama kelas rendah, bagaimana menulisnya, bagaimana membacanya (jadi tidak dalam bentuk formalitas), [jadi sambil jalan semua], begitu saya lewat, melihat cara menulisnya, saya langsung terjun langsung begini letak bukunya, bagaimana jarak antara meja buku tulis dengan ini [siswa] saya lihat, oh ini tulisannya bagus, bisa lebih bagus lagi, jadi selalu saya berikan motivasi kepada siswa tersebut”.

Seterusnya penyelidik bertanya lagi kepada guru besar sekolah ini, “Bagaimanakah prosedur pelaksanaan penyeliaan yang Puan lakukan di sekolah ini?”

Beliau menjawab:

“Kalau yang sekarang itu kan harus ada ini teken kontrak (kesepakatan) dulu dengan guru yang akan disupervisi, disampaikan dulu kepada guru kemudian dilihat dulu RPP-nya, silabusnya (silabusnya), kemudian ditanya kapan [bilakah] siap untuk diamati secara langsung di kelas (bilik darjah)”.

Seterusnya penyelidik bertanya lagi kepada guru besar di sekolah ini, “Apakah yang Puan lakukan pada masa penyeliaan guru di dalam bilik darjah?” Beliau menjawab:

“Dicatat mulai kegiatan awal sampai kegiatan inti jadi, karena sekarang kan berubah, DP3 itu yang dibuat setiap akhir tahun, kita harus supervisi lengkap satu kali satu semester”.

Penyelidik bertanya lagi kepada guru besar sekolah ini, “Apakah poin-poin yang akan dinilai disampaikan kepada guru sebelumnya?” Beliau menjawab, “Disampaikan, jadi kita terbuka antara guru dengan supervisor apa yang mau dilihat. Terutama [yang berkaitan] dalam proses pembelajaran”.

Penyelidik bertanya lagi kepada guru besar Sekolah Rendah SBRB, “Kalau ada misalnya yang ditemukan dalam pelaksanaan itu yang menurut ibu kurang tepat misalnya apa yang Puan lakukan? Beliau menjawab:

“Supaya tidak mengganggu proses [pembelajaran] itu, maka kita catat saja nanti bisa dipanggil perseorangan atau nanti bisa dibahas secara umum di KKG (kelompok kerja guru) mini, kita simpulkan, di sini letaknya masih kurang maka kita bahas di KKG mini itu”.

Penyelidik seterusnya bertanya lagi kepada guru besar sekolah ini, “masalah apa yang sering didapati dalam proses penyeliaan itu Puan?” Beliau menjawab:

“Yang dominan, yang sering ditemukan dalam proses supervisi itu masalah bagaimana proses pembelajaran siswa itu sendiri, apa alat yang digunakan, alat praganya, bagaimana modelnya, kan kita sekarang lagi terapkan saintifik, itu lagi yang selalu saya pantau, adakah proses pengamatan, adakah proses yang menuntun siswa untuk mengajukan suatu pertanyaan, yang pertanyaannya tidak perlu dijawab, tetapi khusus melatih murid itu untuk bertanya tentang apa saja yang diamati pada saat guru memulai pelajaran”.

Seterusnya penyelidik bertanya kepada seorang guru di sekolah ini untuk triangulasi data iaitu kepada guru RNT dengan soalan “Bagaimanakah guru besar memastikan bahawa tugas utama sekolah diberikan keutamaan oleh guru-guru di sekolah ini?”

Beliau menjawab:

“[Guru besar Sekolah Rendah SBRB] Mendatangi kelas-kelas, dia datang mengontrol (mengawal), sekedar jalan lihat, masuk lihat, kadang supervisi pak, supervisinya kadang sekali sebulan satu guru, langsung duduk di kelas,

karena memang di sini itu pak, selain supervisi kepala sekolah juga ada supervisi silang dari pengawas, semua kepala sekolah datang supervisi kita, baru supervisi di sini pak luar biasa”.

Seterusnya penyelidik bertanya lagi, “Apakah maksud, sekedar jalan-jalan?” Beliau menjawab:

“[Guru besar datang] melihat bagaimana caranya kita mengajar. Kadang secara formal, kadang dadakan juga sementara kita mengajar dia datang. Masuk di kelas, melihat, bagaimana kita berproses [dalam mengajar] setelah ada kelainan dia lihat dia panggil kita dibimbing lagi”.

Penyelidik bertanya lagi kepada guru RNT, “Bagaimanakah cara guru besar sekolah ini di dalam melakukan penyeliaan kepada guru-guru?” Guru RNT menjawab:

“Biasanya kalau ada supervisi terpadu, lebih awal dia beri tahu kita, tapi kalau kepala sekolah sendiri [mensupervisi], kadang tiba-tiba masuk kelas melihat kita punya [pelaksanaan pengajaran]. Jadi kita siap setiap saat. Kalau kepala sekolah kadang tidak diberi tahu. Kadang juga... dia kasih tahu kita, supervisi, perkelas, kelas ini, kelas ini”.

Seterusnya penyelidik mencelah dengan soalan, “Apakah yang dilakukan oleh guru besar di bilik darjah pada masa penyeliaan?” Beliau menjawab, “Hanya melihat-lihat dan mencatat di mana letak kekurangan kita dalam memberikan materi”.

Penyelidik bertanya lagi kepada guru RNT, “Apakah tindakan yang dilakukan oleh guru besar jika mendapati kelemahan dalam pengajaran guru?” Guru RNT menjawab:

“Setelah istirahat kita langsung diberikan bimbingan, seperti ini bagus, [guru besar bercakap] sudah bagus katanya [cara mengajarnya], tetapi masih perlu ditingkatkan lagi”.

Kemudian penyelidik bertanya lagi, “Apakah masalah yang biasanya guru besar dapati pada masa melakukan penyeliaan puan?” Guru RNT menjawab:

“Kalau saya itu pak banyak-banyak ditemui, bagaimana susah anak-anak menghafal, biasa diberikan jalan seperti ini barang kali, seperti ini barang kali”.

Penyelidik bertanya lagi kepada guru RNT, “Apakah contoh jalan keluar yang diberikan oleh guru besar sekolah ini, daripada masalah yang didapati pada masa penyeliaan?” Guru RNT menjawab:

“Kalau khusus mengajinya itu, dia bilang [katakan] temui orang tua (ibu bapa) siswa atau orang tua (ibu bapa) siswa dipanggil datang, kita bicara bagaimana agar anaknya bisa lebih meningkat lagi. Dibimbing tersendiri, dibimbing khusus [hafalannya]”.

Kemudian penyelidik mencelah dengan bertanya, “Kalau dalam pelaksanaan penyeliaan itu bagaimana guru besar menilai kinerja guru-guru di sini?” Guru RNT menjawab, “Ada beberapa tipe [poin masalah] yang harus dilaksanakan”.

Penyelidik bertanya lagi kepada guru RNT, “Apakah dibagi tahu guru sebelum diselia atau bagaimana Puan?” Beliau menjawab, “Kalau [yang] begitu [hal-hal yang dinilai] selalu diingatkan, diingatkan terus”.

Kemudian penyelidik bertanya lagi. “Apakah yang dinilai oleh guru besar dalam penyeliaan itu?” Beliau menjawab:

“Kalau di sini pak [yang dinilai] pertama-tama itu kedatangan guru, jangan cepat pulang. Kalau kita di sini pak jam 7.20 sudah harus berdiri di kelas. [Pukul] 7.30 baru berlangsung [pembelajaran], tapi 7.20 kita sudah harus ada berdiri di depan pintu”.

Berkaitan dengan pelaksanaan penyeliaan yang dilaksanakan oleh guru besar Sekolah Rendah SBRB, seorang guru di sekolah ini iaitu guru ISW menyatakan pula bahawa:

“Biasanya kan di Kecamatan Turikale ini setiap semester itu pasti ada supervisi, jadi sebelum melakukan supervisi antar kepala sekolah, dan pengawas, biasa kepala sekolah yang supervisi dulu, untuk melihat kinerja [guru], dan meninjau dulu [pentadbiran guru]”.

Seterusnya penyelidik bertanya lagi kepada guru ISW, “Apakah ada pemberitahuan sebelumnya bahawa akan ada penyeliaan kepada tuan?” Guru ISW menjawab, “Ia, disampaikan dulu bahawa akan ada supervisi”.

Kemudian penyelidik bertanya lagi kepada guru ISW, “Bagaimanakah guru besar sekolah ini dalam melaksanakan penyeliaan?” Guru ISW menjawab:

“Selama saya mengikuti supervisi, yang dilihat biasanya adm (administrasi pembelajaran) [pentadbiran pembelajaran] dan cara mengajar. Dia masuk duduk di kelas (bilik darjah) melihat kita mengajar, kemudian dia mengisi selembaran, lembaran penilaiannya, adm-nya (administrasinya) (pentadbirannya) dia periksa kemudian dia isi buku supervisinya. Saya kan biasanya di lapangan, jadi kepala sekolah (guru besar) [tidak di dalam bilik darjah] yang biasanya itu rata-rata yang supervisi kan kepala sekolah (guru besar). saya mengajar di lapangan, dia lihat di depan kelas, dia nilai mi begitu”.

Penyelidik bertanya lagi kepada guru ISW, “Masalah apakah yang biasanya menjadi temuan oleh guru besar pada masa tuan diselia?” Guru ISW menjawab, “Tanggapannya biasa, itu saja adm-nya (administrasinya) (pentadbirannya) perlu dilengkapi”.

Seterusnya penyelidik mencelah dengan soalan, “Apakah contoh daripada administrasi itu?” Beliau menjawab:

“Seperti silabusnya (silibusnya), RPP-nya [rencana program pengajaran], Pernah dulu, SK-nya (standar kompetensinya) tidak nyambung [sesuai] dengan KD-nya (kompetensi dasarnya)”.

Penyelidik bertanya kepada guru ISW lagi, “Setelah mendapati kekurangan-kekurangan itu apakah tindakan guru besar sekolah ini?” Guru ISW menjawab, “Kalau kepala sekolahku sendiri, dia memang kasih bimbingan di situ”.

Penyelidik mencelah dengan soalan, “Apakah guru besar langsung memberi bimbingan setelah penyeliaan itu?” Beliau menjawab, “Ia, langsung, kepala

sekolahku [guru besarku] dulu langsung [memberi bimbingan], ... biar di mana dia supervisi”.

Penyelidik kemudian bertanya lagi kepada ISW, “Apakah kekurangan yang didapati oleh guru besar di dalam penyeliaan itu harus diselesaikan pada masa itu juga?” Guru ISW menjawab, “Diselesaikan dari segi penjelasan [daripada guru besar], tapi kita sendiri kan yang dibelakangkan bagaimana kita anukan [selesaikan penyempurnaannya]”.

Seterusnya penyelidik mencelah dengan bertanya, “Berapa kali guru besar melakukan penyeliaan?” Guru ISW menjawab, “Sekali dalam satu semester. Yang jelasnya setiap semester itu pasti diadakan penyeliaan, tergantung guru siapa yang di dapat”.

Berkaitan dengan pelaksanaan penyeliaan oleh guru besar di sekolah Sekolah Rendah SBRB, seorang guru di sekolah ini iaitu guru MAR menyatakan pula bahawa:

“Saya melihat pak bahwa setiap awal tahun ajaran, dia masuk ke kelas (bilik darjah) memeriksa, mensupervisi, itu yang pertama itu. Biasa itu pak dia masuk tiga kali sebulan, bu dia lihat dulu RPP (rencana program pengajaran) pak, seperti tahun-tahun ajaran baru, kan harus diperiksa juga RPP, jangan sampai ada tim tiba-tiba, kan kita di kota. Jadi dia harus lihat dulu, kalau belum beliau menyuruh lanjutkan saja dulu. Begitu yang sudah lengkap terus laksanakan. Begitu biasanya yang saya lihat pak”.

Seterusnya penyelidik bertanya lagi kepada guru MAR, “Bagaimanakah cara guru besar melakukan penyeliaan di sekolah ini?” Guru MAR menjawab:

“Jadi dalam hal ini, kalau ibu melaksanakan supervisi bagus, maksudnya enak bagi kita, saya tidak tahu kalau pribadi lain, kalau saya senang, biasa kan ada orang mannoko’ noko’ [marah-marah], saya tidak ji, kalau dia datang, saya terus terang saja pak [tuan], bilang bu! Belum selesai [jika belum selesai], dia itu tidak ji yang penting dia datang pada waktu itu ada, dia tidak ji

[memaksa]. Itu ji dia marah kalau dia datang lalu mana anumu [pentadbiran pengajaranmu], na tidak ada sama sekali, karena itu namanya orangnya tidak disiplin. Berarti dia tidak perhatikan ki, na dia sudah sampaikanki (bagi tahu). Jadi saya itu pak (tuan) tidak terbebani”.

Kemudian penyelidik mencelah dengan soalan, “Apakah di dalam pelaksanaan penyeliaan itu ada jadual yang diberikan?” Guru MAR menjawab:

“Ia biasa ada jadual nakasikki (jadual). Ada memang di situ poin-poinnya, bahwa ini-ini, jadi kita lengkapi, apalagi kalau memang supervisi dari luar datang, pengawas dengan kepala-kepala sekolah, kalau ibu kan dia mensupervisi dalam lingkup kita saja supaya kita siap, siap setiap saat. Dia bilang jangan sampai saya tidak pernah begitu, maksudnya saya sampaikan kamu tiba-tiba datang pengawas bagaimana, jadi memang itu ibu, namanya kita siap, tidak ada beban pak yang namanya supervisi”.

Penyelidik bertanya lagi kepada guru MAR, “Apakah yang menjadi temuan guru besar pada saat melakukan penyeliaan pada Puan?” beliau menjawab:

“Itu pak selalu tujuan pembelajaran, maksudnya di indikatornya itu, kan namanya kita berbuat kan biasa ada yang dilupa bilang dengan apa itu [menggunakan kata] oprasional dia kalimat-kalimatnya pak”.

Seterusnya penyelidik mencelah dengan bertanya, “Apakah tindakan guru besar setelah mendapati perkara-perkara yang perlu dilakukan perbaikan?” Beliau menjawab:

“Biasa dibacakanki itu anuta pak [tuan], hasil supervisi, bilang o ini kamu kurang di sini, jadi kita kan masing-masing mengetahui, tapi dalam rapat kita bukan per individu. Kalau per individu biasa dia tulis ji (sahaja), ...ini yang perlu kau tambahkan, o... ini masuk di pertemuan ke dua. Langsung disuruki pak [tuan] perbaiki, ia tidak ji [tidak masalah] biasa dia yang tulisi, biasa pak [tuan] dia yang tulis di bawah. Ia begitu itu pak (tuan), ibu [guru besar]. Jadi selalu dia bilang KD-mu [kompetensi dasar] itu jangan salah, mulai dengan indikator, tujuan pembelajarannya, prosesnya semua itu [harus tepat]”.

Daripada data ini penyelidik menyimpulkan bahawa guru besar di Sekolah Rendah SBRB dalam usaha untuk memastikan pengajaran dan pembelajaran di sekolah dilaksanakan, guru besar sekolah ini melaksanakan penyeliaan. Pelaksanaan penyeliaan ini bermula dengan menetapkan masa penyeliaan yang akan dilakukan

oleh guru besar. Penyeliaan yang dilakukan oleh guru besar adalah berkaitan dengan perkara-perkara pentadbiran pengajaran seperti perancangan proses pembelajaran yang dipunyai oleh guru, dan pelaksanaan rancangan program pembelajaran di bilik darjah. Penyeliaan ini dilaksanakan oleh guru besar sekali dalam satu semester.

Selain itu penyelidik mendapati bahawa guru besar Sekolah Rendah SBRB ini melakukan tindakan susulan selepas penyeliaan, bertujuan membuat pembetulan atau penambahbaikan. Tindakan ini dilakukan oleh guru besar dalam bentuk bimbingan kepada guru, sama ada selepas pengajaran guru atau dilakukan pada masa mesyuarat dengan guru-guru. Bimbingan secara langsung kepada guru tertentu selepas penyeliaan adalah bimbingan dalam perkara-perkara yang tidak bersifat am yang tidak berlaku pada guru yang lain. Adapun bimbingan yang diberikan pada masa mesyuarat guru adalah bimbingan di mana perkara-perkara itu berlaku pada setiap guru yang diselia oleh guru besar.

Berkaitan dengan penanaman nilai-nilai daripada dasar pendidikan negara Indonesia [Pancasila dan Undang-Undang Dasar Tahun 1945], penyelidik pada masa temu bual dengan guru besar Sekolah Rendah SBRB, bertanya kepada beliau dengan soalan, “Adakah Puan berbincang dengan guru-guru untuk memahami implikasi dasar-dasar pendidikan negara [Indonesia] kepada pengajaran di bilik darjah?” Beliau menjawab, “Ia, selalu menyampaikan kepada guru untuk penanaman nilai-nilai moral, karakter”.

Seterusnya penyelidik bertanya lagi kepada guru besar sekolah ini, dengan soalan, “Bagaimanakah memasukkan setiap nilai-nilai Pancasila itu ke dalam setiap mata pelajaran?” Beliau menjawab:

“Itu dimasukkan ke dalam tujuan pembelajaran, dan kegiatan inti, terutama kan bagaimana saling menghargai, saling menghormati sesama teman.

Khusus untuk pendidikan budi perkerti itu terintegrasi, bukan berdiri sendiri dan untuk semua kelas”.

Kenyataan yang dikemukakan oleh guru besar di Sekolah Rendah SBRB, disokong oleh guru RNT yang menyatakan bahawa:

“Sejak dulu itu, akhlaknya, di dalam RPP (rencana program pengajaran) itu pak diterapkan (dilaksanakan) memang karakter apa yang perlu kita capai dalam setiap pembelajaran. Jadi secara otomatis memang sering diterapkan, baik nilai-nilai Pancasila, nilai-nilai Undang-Undang itu (Undang Undang Dasar 1945), tertanam kepada anak-anak kita. Dalam pendidikan karakter pak dan itu dikomunikasikan oleh kepala sekolah (guru besar) setiap kali pertemuan pak”.

Seterusnya penyelidik bertanya lagi kepada guru RNT, “Karakter yang bagaimanakah yang Puan maksudkan, yang ditanamkan kepada murid di dalam proses pembelajaran?” Guru RNT menjawab:

“Khusus karakter itu pak pertama-tama itu kalau mau keluar harus minta izin keluar, pembiasaan, budaya itu pak. Harus minta izin saya mau keluar, saya mau buang air kecil bu, kepada guru, kepada teman sendiri jangan bicara berteriak-teriak. Kemudian kapan [pada masa] lewat di depan guru harus budayakan “patabe” [sikap hormat lewat dekat orang lain dan terutama kepada orang yang lebih tua]. Kemudian ditemani bicara menggunakan budaya “ie” (ungkapan kesantunan dalam sapaan). Itu dulu karakter yang ditanamkan di awal-awalnya di kelas satu kelas dua”.

Apakah nilai-nilai dasar pendidikan negara Indonesia itu masuk dalam rancangan program pembelajaran Puan?” Guru RNT menjawab:

“Saya di karakter memang saya cantumkan itu [nilai-nilai dari dasar pendidikan nasional]. Ditulis semua pak [tuan], disiplin dalam berbicara, karena memang di RPP [rencana program pembelajaran] apa yang dilaksanakan [sudah] ditulis semua. Memang saya tanamkan itu pak di karakter itu kan memang ada di kegiatan pembelajaran karakter, apa yang ingin dicapai, utamanya hormat kepada guru, hormat kepada orang tua [ibu bapa]”.

Kemudian penyelidik melakukan triangulasi dengan memerhati dokumen Rencana Program Pengajaran (RPP) guru RNT. Daripada analisis ini penyelidik mendapati bahawa guru RNT sememangnya menanamkan nilai-nilai daripada Pancasila dan

Undang-Undang Dasar 1945 sebagaimana telah dinyatakan di dalam Rencana Pelaksanaan Pembelajaran. Antara nilai-nilai dimaksud misalnya kedisiplinan, keberanian, tanggung jawab dan yang lainnya. Perkara ini seperti yang dinyatakan di dalam kegiatan inti Rencana Pelaksanaan Pembelajaran guru RNT bahawa, “Siswa tampil ke depan (di hadapan murid-murid) mempraktekkan (mempamerkan) yang termasuk contoh (sikap/tingkah laku) hormat kepada orang tua (ibu bapa) ([penanaman nilai] keberanian dan ketelitian)”.

Seterusnya seorang guru di sekolah ini iaitu guru DD menyatakan bahawa:

“Untuk penerapan nilai-nilai Pancasila itu selalu disampaikan [oleh guru besar] bahwa seorang guru harus memahami bahwa [guru mempunyai] tanggung jawab moril terhadap siswa, tingkat kecerdasannya itu tanggung jawab moril bagi guru, selain tuntutan profesi juga merupakan tuntutan moril yang merupakan bagian dari tujuan Pancasila”.

Kemudian penyelidik bertanya lagi kepada guru DD, “Apakah contoh penerapan nilai-nilai Pancasila di dalam pembelajaran yang tuan laksanakan?” Beliau menjawab:

“Contoh konkritnya begini pak, salah satunya adalah saya sering mengajarkan di kelas itu tentang bagaimana menjaga perbedaan, menjaga perbedaan suku, kami yakni bahwa di Indonesia itu bermacam-macam suku, adat istiadat, kebiasaan, toleransi, keragaman dan sebagainya, jadi kami terapkan di siswa itu adalah bagaimana mereka memahami perbedaan tadi, dari proses pembelajaran terutama pembelajaran Pendidikan Kewarga Negara itu kami mengajarkan bagaimana mereka menerima perbedaan itu, persatuan, bagaimana mengamalkan nilai-nilai Pancasila di dalamnya itu”.

Seterusnya penyelidik bertanya lagi kepada guru DD, “Apakah maksud bahawa tingkat kecerdasan siswa menjadi tanggung jawab moril bagi guru?” Guru DD menjawab:

“Sebagian besar terjadi di masyarakat itu berpendapat bahwa tingkat kecerdasan siswa itu dibantu, tetapi saya ingin mengatakan begini, bagaimana ketiga komponen dalam proses pembelajaran itu dalam mengelola seorang anak itu adalah tanggung jawab pemerintah masyarakat, dalam hal ini orang tua (ibu bapa) siswa dan guru. Dan itu masyarakat tidak memahami hal itu.

Dia hanya menyerahkan sepenuhnya kepada guru, pada hal sebenarnya ke tiga komponen ini tadi yang menjadi kunci sebenarnya”.

Penyelidik bertanya lagi kepada guru DD, “Mengapa terhadap tingkat kecerdasan murid tuan merasa mempunyai tanggung jawab moral?” Beliau menjawab:

“...Kompetensi guru yang mesti dimiliki oleh guru, di mana seorang guru itu mendidik, membimbing dan mengajar. Jadi fungsi guru di sini sangat urgen dalam hal proses [peningkatan] kecerdasan”.

Seterusnya penyelidik bertanya lagi kepada guru DD, “Apakah tuntutan moral yang dimaksudkan di dalam proses pembelajaran?” Guru DD menjawab:

“Tuntutan moral itu, bagaimana kami membimbing tentang tingkah laku, membimbing tentang bagaimana mereka menyikapi keadaan yang sebenarnya di lapangan, perubahan yang tadinya mungkin bertindak tidak sopan menjadi sopan”.

Penyelidik bertanya lagi kepada kepada guru DD, “Apakah contoh yang dilakukan di bilik darjah sebagai usaha untuk merubah tingkah laku murid? Beliau menjawab:

“Ya saya pernah mengalami di kelas itu ada seorang anak dari kondisi yang cara belajarnya tadinya tertutup, orangnya tertutup bahkan kemampuan menulisnya tidak mampu, ternyata dengan pendekatan persuasif yang kami lakukan, ternyata mereka mengalami, merasa minder (rendah diri) dengan teman-temannya. Jadi kami mencoba membuat motivasi belajarnya itu meningkat, dan kami melakukan pendekatan secara persuasif, memanggil, ...ia merasa minder (rendah diri). Jadi kami mencoba secara moril punya tanggung jawab, memberi semangat dalam hal itu dan sebagainya. Dan saya mengalami proses perubahan itu tadi, yang tadinya tidak tahu membaca dan menulis, sekarang sudah bisa [membaca dan menulis]”.

Kemudian seorang guru di sekolah ini iaitu guru HRM berkaitan dengan penanaman nilai-nilai daripada dasar pendidikan negara Indonesia menyatakan pula bahawa:

“...Kepala sekolah (guru besar) menyarankan (memberi saranan) seperti itu, kan didalam kurikulum itu pak [tuan] ada memang artinya mulai dari kelas satu, ada kan memang khusus, apalagi di kelas enam, di kelas enam itu memang anak-anak sudah betul-betul belajar tentang Pancasila, nilai-nilai yang terkandung di dalam Pancasila tersebut. Supaya anak-anak itu bukan hanya pada saat mempelajari pelajaran tersebut, anak diarahkan ke sana tetapi, dalam keadaan sehari-hari itu kan seperti kebersihan itu kan erat sekali kaitannya dengan Pancasila, seperti juga upacara bendera, menjaga kerukunan di dalam kelas, sudah termasuk juga bagian daripada nilai-nilai

Pancasila. ...Jadi guru, kita lagi di situ, bagaimana menanamkan akhlaknya anak-anak, membenahi anak-anak menuju pada hal-hal yang baik, ibadahnya, sewaktu-waktu ditanya bagaimana? Seperti itu pak [tuan] antara lain”.

Daripada data ini penyelidik menyimpulkan bahawa guru besar di Sekolah Rendah SBRB mengkomunikasikan nilai-nilai dasar pendidikan nasional Indonesia untuk ditanamkan dan diajarkan di dalam proses pembelajaran di sekolah ini kepada guru-guru. Dasar pendidikan nasional Indonesia yang dimaksud iaitu Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.

Selain itu nilai-nilai daripada dasar pendidikan negara Indonesia itu diajarkan dan ditanamkan oleh guru kepada murid tidak hanya di dalam pembelajaran di dalam bilik darjah tetapi juga di luar daripada bilik darjah.

Berkaitan dengan keperluan di dalam pembelajaran di Sekolah Rendah SBRB ini, penyelidik bertanya pada masa temu bual kepada guru besar sekolah ini dengan soalan, “Bagaimanakah Puan memenuhi pelpagai keperluan di sekolah ini?” Beliau menjawab bahawa:

“Kalau keperluan-keperluan di sekolah itu selalu saya sarankan masukkan usul atau permintaan apa kebutuhan [keperluan], nanti kita lihat mana yang paling mendesak itu dulu yang kita penuhi”.

Kemudian guru besar Sekolah Remdah SBRB berkaitan dengan pemenuhan keperluan di sekolah ini menyatakan pula bahawa:

“Kalau kebutuhan (keperluan) guru itu, kadang saya (katakan) silahkan yang penting untuk menunjang pembelajaran catat apa yang dibutuhkan [diperlukan], nanti dibelikan, kalau misalnya dana lagi tidak keluar, tolong ditalangi dulu, yang penting kwitansi (resit) siap [nanti digantikan biayanya]. Dia catat saja apa kebutuhannya, mulai dari buku, kertas dia catat, ini kebutuhan (keperluan) saya Bu (Puan)”.

Kenyataan ini disokong oleh kenyataan yang dikemukakan oleh guru RNT bahawa:

“...Setiap ada pertemuan rutin bulanan pak [tuan] memang dia [guru besar Sekolah Rendah SBRB] tanya guru apa kebutuhanmu [keperluannmu], alat-alat yang di butuhkan [diperlukan] kemudian dia lengkapi. Kadang juga disuruh apa kebutuhanmu, belanja! Notanya dimasukkan kepada [guru besar], [nanti di ganti, artinya selama ini bahwa apa yang menjadi keperluan guru sepanjang dana ada langsung dipenuhi oleh kepala sekolah]”.

Seterusnya penyelidik bertanya lagi kepada guru RNT, “Apakah yang Puan maksudkan pertemuan rutin bulanan?” Beliau menjawab, “Pertemuan rutin [yang dimaksud] ada memang pertemuan guru setiap bulan, selain KKG mini”.

Kemudian penyelidik bertanya lagi kepada guru RNT, “Apakah yang dibelanja biasanya Puan?” Beliau menjawab, “ATK [alat tulis menulis kantor (pejabat)], kertas.

Penyelidik bertanya lagi kepada guru RNT, “Misalnya kita memerlukan itu [alat tulis menulis] prosedurnya bagaimana Puan?” Beliau menjawab, “Guru menyampaikan [dalam pertemuan itu] kebutuhan-kebutuhannya (keperluan-keperluannya)”.

Penyelidi bertanya lagi kepada guru RNT, “Apa langsung dipenuhi [permintaan itu] atau bagaimana?” Beliau menjawab, “Ada yang langsung ada yang tidak, tergantung dari kondisi dana [biaya yang siap]”.

Berkaitan dengan pemenuhan keperluan yang dilakukan di sekolah ini seorang guru di Sekolah Rendah SBRB ini iaitu guru DD menyatakan pula bahawa:

“Untuk pemenuhan kebutuhan (keperluan) kami itu, kami bicarakan pada saat rapat (mesyuarat), ketika nantinya dalam hal proses pembelajaran ditemukan atau dibutuhkan (diperlukan) alat-alat kami lebih cenderung membeli sendiri dulu kemudian kami laporkan kepada bendahara (bendahari) dan diganti”.

Seterusnya penyelidik bertanya lagi kepada guru DD, “Keperluan apakah yang dimaksud, yang dibicarakan di mesyuarat sekolah?” Beliau menjawab:

“Masalah kebutuhan tadi, seperti yang diuraikan bahwa setiap guru yang dihadirkan dalam rapat (mesyuarat), membahas [pula] tentang apa kebutuhan (keperluan) di dalam kelas yang sangat dibutuhkan (diperlukan), seperti misalnya penyediaan ATK [alat tulis menulis dan alat kantor], alat-alat praga yang dibutuhkan [diperlukan], kemudian buku-buku pelajaran yang di kelas”.

Kemudian penyelidik bertanya lagi kepada guru DD, “Bagaimanakah prosedur untuk mendapatkan keperluan-keperluan itu?” Beliau menjawab:

“Kami selain daripada di rapat (mesyuarat) kami biasa minta, kalau lupa di rapat, kami juga biasa langsung ke kepala sekolah (guru besar) untuk mengajukan apa yang kami butuhkan (perluan), yang terlupakan di pertemuan tadi”.

Penyelidik bertanya lagi kepada guru DD, “Apakah contoh keperluan yang biasa Tuan minta kepada guru besar sekolah ini? Guru DD menjawab:

“Kemarin yang saya lupakan pada waktu di rapat (mesyuarat) adalah bagaimana pemasangan WiFi, karena kami merasa bahwa sistem pendidikan sekarang adalah sistem on line, kebanyakan kegiatan-kegiatan tentang pelaporan tentang sumber-sumber belajar, kami butuh (perlu) sistem internet, salah satunya kami usulkan di sekolah, bagaimana kalau kita pasang WiFi, ...menggunakan internet sebagai sumber belajar, kami minta di sekolah, kemudian”.

Seterusnya penyelidik bertanya lagi kepada guru DD, “Bagaimanakah respon guru besar sekolah ini di atas permintaan Tuan? Guru DD menjawab, “Respon beliau sangat-sangat [baik], selama itu untuk peningkatan mutu, beliau sangat-sangat respon”.

Kemudian guru MAR menyatakan pula berkaitan dengan pemenuhan keperluan di Sekolah Rendah SBRB ini bahawa:

“Saya rasa pak sudah terpenuhi, maksudnya pasilitas-pasilitas (kemudahan-kemudahan) dalam kelas, tidak pernah... kekurangan. ...Apa yang kurang di dalam kelas tidak pernah juga dia tidak penuhi, kecuali uangnya tidak mencukupi atau nanti dia janji akan dibeli, begitu, tapi tidak pernah ji pak bilang anu [tidak dipenuhi], bahawa ada yang tidak perlu dan mendesak lalu tidak di anu [dipenuhi], biasa juga uang anunya [miliknya] sendiri dulu. ...Kalau rapat dia bilang (katakan) sama (kepada) kita, kalau ada kekurangan kalau ada kebutuhan (keperluan) tolong sampaikan”.

Daripada data ini penyelidik menyimpulkan bahawa guru besar di Sekolah Rendah SBRB bagi memudahkan pelaksanaan pendidikan dengan berusaha memenuhi berbagai keperluan yang diperlukan oleh guru dalam proses pengajaran dan pembelajaran di sekolah.

Pemenuhan keperluan ini dilakukan dengan cara guru menyampaikan keperluan-keperluan itu pada masa dilakukan mesyuarat guru-guru bersama dengan guru besar di sekolah ini.

Pemenuhan keperluan yang diajukan dalam mesyuarat itu akan dipenuhi oleh guru besar Sekolah Rendah SBRB ini, asalkan keperluan itu bagi pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolah ini. Keperluan daripada guru-guru yang diajukan pada masa mesyuarat itu, akan dipenuhi oleh guru besar sekolah ini dengan mempertimbangkan kemampuan dana anggaran sekolah yang ada. Adapun keperluan yang sifatnya mendesak yang diperlukan oleh guru berkaitan dengan pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolah ini, maka guru yang berkenaan boleh membiayainya lebih dahulu, lalu seterusnya disampaikan pembiayaan tersebut kepada bendahari sekolah atau kepada guru besar sekolah ini, sesuai dengan bukti pembayarannya.

Daripada data ini penyelidik merumuskan bahawa guru besar di Sekolah Rendah SBRB dalam melaksanakan tugasnya sebagai guru besar sentiasa memberikan bimbingan kepada para subordinatnya agar para subordinatnya itu boleh melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan di sekolah ini.

Pelaksanaan tugas-tugas di sekolah pula didukung oleh guru-guru dan kaki tangan yang professional, sehingga untuk peningkatan keupayaan guru-guru di Sekolah

Rendah SBRB, guru besar di Sekolah Rendah SBRB mengarahkan guru-gurunya supaya mengikuti latihan dalam perkhidmatan terutama yang dilaksanakan oleh pihak kerajaan. Selain pendidikan dan latihan dalam perkhidmatan, guru besar di Sekolah Rendah SBRB sentiasa aktif mengikutkan guru-gurunya pada kegiatan Kelompok Kerja Guru (KKG). KKG ini sebagai wadah bagi guru-guru untuk saling bertukar maklumat, pengalaman dan pengetahuan berkaitan dengan tugas yang diberikan kepada mereka sebagai guru. KKG ini dimanfaatkan oleh guru untuk saling berkongsi masalah dan menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh guru di dalam pengajaran dan pembelajaran.

Di samping itu, didapati guru besar di Sekolah Rendah SBRB menekankan kedisiplinan kepada guru-guru dalam pelaksanaan tugas di sekolah dan melakukan mesyuarat bagi memecahkan isu-isu yang berlaku di sekolah. Mesyuarat ini pula dilakukan untuk membangun kesefahaman, sama ada kesefahaman diantara guru dengan guru, dan antara guru dengan guru besar, sebagai usaha untuk pencapaian matlamat pendidikan di sekolah ini.

Guru besar di sekolah ini, agar apa yang dilakukan di sekolah selaras dengan apa yang diinginkan oleh ibu bapa murid, maka guru besar di Sekolah Rendah SBRB menjemput ibu bapa murid bagi melakukan mesyuarat dengan ibu bapa murid dan jawatan kuasa sekolah untuk membangun kesefahaman di antara pihak sekolah dengan ibu bapa murid sebagai masyarakat berkaitan dengan usaha agar apa yang dilakukan di sekolah ini selaras dengan harapan ibu bapa murid dan untuk pencapaian matlamat pendidikan di sekolah ini.

Selain itu, guru besar Sekolah Rendah SBRB sentiasa menyampaikan kepada guru-guru bagi menanamkan nilai-nilai Pancasila dan Undang Undang Dasar 1945 dalam pembelajaran, sebagai asas pendidikan nasional Indonesia.

Untuk kejayaan pelaksanaan pendidikan di sekolah, guru besar Sekolah Rendah SBRB berusaha memenuhi keperluan-keperluan guru di sekolah, sama ada keperluan untuk pembelajaran di dalam bilik darjah mahupun keperluan pembelajaran lainnya di luar bilik darjah.

Bagi memastikan pelaksanaan pembelajaran di sekolah berjalan sebagaimana yang diharapkan untuk mencapai tujuan pendidikan di sekolah, guru besar Sekolah Rendah SBRB kerap melakukan kawalan dan penyeliaan pelaksanaan pembelajaran di sekolah.

Daripada data ini didapati guru besar di Sekolah Rendah SBRB dalam melaksanakan tugasnya beliau lebih beroreintasi kepada pelaksanaan tugas (task oriented behavior) atau pendayautamaan struktur (Bass, 1990; Yukl, 2006). Hal ini dapat dilihat daripada tindakan dan usaha guru besar dalam melakukan kawalan pelaksanaan proses belajar dan pengajaran di sekolah berkenaan. Guru besar di Sekolah Rendah SBRB, melakukan penyeliaan kepada para guru-guru untuk memastikan persiapan dan pelaksanaan proses belajar dan pengajaran dilaksanakan selari dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Guru besar sangat menekankan kepada kedisiplinan di dalam melaksanakan tugas, dan beliau beruha untuk memenuhi berbagai keperluan guru dan murid yang diperlukan dalam proses belajar dan pengajaran di sekolah berkenaan (Yukl, 2006).

Tindakan-tindakan membuat penyeliaan ataupun kawalan pelaksanaan pendidikan di Sekolah Rendah SBRB, penekanan kepada kedisiplinan dalam pelaksanaan tugas-tugas guru di sekolah, pengembangan keupayaan guru dalam bentuk pelatihan ataupun kegiatan pada Kelompok Kerja Guru sebagai usaha untuk penambah baikan akademik pelajar adalah merupakan ciri-ciri gaya kepimpinan intruksional (Hallinger & Murphy, 1985, 1986; Hallinger 2005).

Selain itu, tindakan guru besar Sekolah Rendah SBRB melakukan komunikasi dengan guru-guru untuk membangun kesefahaman dan kebersamaan melalui mesyuarat-mesyuarat (House & Baetx, 1979) adalah merupakan cerminan ciri kepimpinan karismatik.

Kemudian pelaksanaan mesyuarat yang dilakukan oleh guru besar Sekolah Rendah SBRB adalah merupakan wujud keinginan guru besar mahu mendengar saranan atau pun keritikan daripada subordinatnya (Russel & Stone, 2002; Greenleaf, 2004). Tingkah laku ini memberi gambaran bahawa guru besar di Sekolah Rendah SBRB mengamalkan ciri gaya kepimpinan berkhidmat.

Dengan demikian dapat dirumuskan bahawa gaya kepimpinan yang diamalkan oleh guru besar di Sekolah Rendah SBRB adalah merupakan gabungan daripada gaya kepimpinan instruksional, karismatik dan gaya kepimpinan berkhidmat.

4.5.4 Dapatan Kajian Di Sekolah Rendah SBRD

Guru besar di Sekolah Rendah Berprestasi Rendah D (SBRD) ialah seorang guru besar yang bertugas di sekolah ini sejak 2 tahun yang lalu. Wawancara telah dijalankan selama lebih kurang 8 jam. Apabila ditanya oleh penyelidik dengan

soalan, “Apakah visi dan misi sekolah ini?” Beliau memberi respons dengan mengisyaratkan untuk membaca pada papan yang bersaiz 0,5 m x 1 m yang mana di dalamnya terkandung visi dan misi sekolah. Adapun visi sebagaimana yang ditulis di papan itu adalah “Menjadikan sekolah menuju sekolah unggul dan siap mencetak siswa yang berilmu dan berperilaku mulia”.

Adapun misi sekolah ini, sebagaimana yang terkandung di papan (Lampiran 9) iaitu;

- 1) Meningkatkan mutu SDM (sumber daya manusia) (sumber manusia) yang berkualitas (berkualiti), pengelola (pengurus) sekolah pada bidang ilmu, iman dan kreatifitas (kreatifiti).
- 2) Mengembangkan model pembelajaran yang inovatif dan bernuansa religius.
- 3) Menciptakan lingkungan sekolah yang dapat membentuk siswa berakhlak mulia dan memiliki human relation.

Selepas temu bual dengan guru besar sekolah ini, penyelidik bertanya kepada beliau tentang “Siapakah guru di sekolah ini yang boleh memberi maklumat berkaitan dengan penyelidikan ini?” Guru besar Sekolah Rendah SBRD memberi saranan kepada penyelidik untuk berjumpa dengan guru JHR, RSM, FTR dan guru SKN. Kemudian untuk mendapatkan data berkaitan dengan penyelidikan ini, penyelidik menjumpai guru-guru tersebut dan meminta masa untuk temu bual dengan mereka.

Seterusnya berkaitan dengan visi dan misi sekolah ini seorang guru iaitu JHR, beliau telah mengajar di Sekolah Rendah SBRD ini sejak 25 tahun yang lalu, pada masa ditanya dengan soalan, “Apakah visi dan misi sekolah ini?” Beliau memberi respons, “Ada di sana [sambil menunjuk ke arah papan tempat visi misi itu ditulis].

Kemudian penyelidik bertanya lagi dengan soalan, “Apakah yang puan ketahui tentang visi dan misi sekolah ini?” Guru JHR memberi respons bahawa:

“Tentang visi dan misi itu menyangkut masalah keagamaan, pengembangan guru sendiri, pengembangan teknologi, utamanya, keadaan lingkungan di masyarakat dan lingkungan sekolah”.

Penyelidik mencelah lagi dengan soalan, “Siapakah yang dilibatkan di dalam penyusunan visi dan misi ini puan?” Guru JHR memberi respons bahawa, “Penyusunannya guru dilibatkan semua”.

Penyelidik mencelah lagi dengan soalan, “Ada pihak di luar daripada sekolah yang dilibatkan?” Guru JHR memberi respons, “Komite (jawatan kuasa) [sekolah]”.

Untuk triangulasi data berkaitan dengan visi dan misi di sekolah ini penyelidik bertanya kepada seorang guru iaitu RSM yang sudah mengajar sejak 25 tahun yang lalu di Sekolah Rendah SBRD ini dengan soalan, “Apakah yang puan ketahui tentang visi sekolah ini?” Beliau menyatakan bahawa, “[Dengan bertanya semula] Visi dan misinya? Apa itu kulupai [saya lupa] ada pernah ditulis di sini”.

Seterusnya seorang guru di sekolah ini iaitu FTR yang sudah mengajar di sekolah ini sejak tujuh tahun yang lalu pada masa ditanya dengan soalan, “Apakah yang puan ketahui tentang visi sekolah ini?” Beliau memberi respons bahawa, “o.... yang mana itu [sambil tertawa yang memberi kesan kurang faham tentang visi sekolah]”. Kemudian beliau menyatakan “Visi misi di sekolah ini, pokoknya kita tujuannya untuk mencerdaskan anak bangsa”.

Daripada data ini penyelidik menyimpulkan bahawa guru besar di sekolah ini kurang mengkomunikasikan visi sekolah sehingga guru-guru tidak jelas apa sesungguhnya visi daripada sekolah ini yang menjadi hala tuju pengajaran dan pembelajaran yang dilakukan di sekolah ini.

Kemudian berkaitan dengan prestasi yang dicapai oleh sekolah ini, seorang guru di sekolah ini iaitu JHR menyatakan bahawa, “Sudah pernah juga mendapatkan

beberapa tahun yang lalu juara matematika, dari segi olah raga, pidato pernah juga, mengaji juga”.

Seterusnya penyelidik mencelah dengan soalan, “Bagaimanakah prestasi yang dicapai pada beberapa tahun terakhir ini puan?” Guru JHR memberi respons bahawa, “Beberapa tahun terakhir ini tidak pernah dapat juara”.

Berkaitan dengan prestasi yang dicapai di sekolah ini, seorang guru di sekolah ini iaitu RSM pada masa ditanya dengan soalan, “Apakah prestasi yang dicapai di sekolah ini?” Beliau memberi respons bahawa, “Biasanya kan ada pertandingan, diikuti saja siswa, misalnya cerdas cermat, dilatih oleh guru kelasnya”.

Daripada data ini penyelidik menyimpulkan bahawa guru besar di Sekolah Rendah SBRD ini kurang mengkomunikasikan visi dan misi sekolah. Hal ini boleh difahami daripada kenyataan yang berbeza-beza tentang visi dan misi sekolah, yang disampaikan oleh guru-guru di sekolah ini.

Seorang guru di Sekolah Rendah SBRD iaitu SKN yang sudah mengajar di sekolah ini sejak tuju tahun yang lalu. Pada masa SKN ditanya oleh penyelidik dengan soalan, “Bagaimanakah guru besar mempengaruhi guru-guru agar tujuan pendidikan boleh dicapai di sekolah ini?” Beliau menjawab, “Tentunya ya kalau kepala sekolah (guru besar) ya memberikan semacam bimbingan kepada guru-guru kemudian guru mentransfer ke murid”.

Kemudian penyelidik mencelah dengan soalan, “Apakah contoh pemberian bimbingan yang diberikan oleh guru besar kepada guru itu puan?” Guru SKN memberi respons bahawa:

“Itu berupa katakanlah misalnya dipanggil semua guru dalam sebuah forum baru kemudian dia berikan cara memberikan metode pengajaran kepada siswa, menagani siswa yang IQ-nya kurang, dan itu ada buku khusus perkembangan siswa, bimbingan dan konseling, jadi ada buku khusus kita isi, misalnya bulan januari bagaimana kita lihat kondisi siswa, apakah sudah ada perkembangan atau tidak”.

Penyelidik mencelah lagi dengan soalan, “Selain pembinaan tentang metode pembelajaran, adakah bentuk pembinaan yang lain yang dilaksanakan di sekolah ini?” Guru SKN memberi respons bahawa:

“Ada lagi satu, bentuk pembinaan, ini buat di luar dari mentransfer ilmu kepada siswa. Jadi ini khusus untuk ekstra kurikuler untuk guru, ini kan kita mau berantas buta huruf aksara Al-Qur’an sama guru di sekolah ini, ... untuk memberikan pembinaan kepada teman-teman, jadi kita laksanakan yang namanya pengajian rutin. Pengajian rutin itu kita berusaha memperbaiki bacaan Al-Qur’an, dari segi penyebutan hurufnya, panjang pendeknya, kita betul-betul ingin memberantas buta huruf aksara Al-Qur’an di sekolah kita”.

Seterusnya berkaitan dengan pengaruh guru besar kepada subordinatnya seorang guru iaitu RSM yang sudah mengajar sejak 24 tahun yang lalu di Sekolah Rendah SBRD ini menyatakan pula bahawa: “[Guru besar Sekolah Rendah SBRD] Selalu memperingati [guru]”.

Kemudian penyelidik mencelah dengan soalan, “Apakah yang biasanya diperingatkan oleh guru besar kepada guru puan?” Guru RSM menyatakan bahawa, “Yang diperingatkan mengenai proses pembelajaran, biasa mengenai kehadiran”.

Penyelidik mencelah lagi dengan soalan, “Diperingatkan mengenai proses pembelajaran apakah maksudnya puan?” Guru RSM menyatakan bahawa, “Pengajaran di kelas, misalnya [diingatkan bahawa] kelas satu [murid tahun ke satu itu] perlu bimbingan, begitu maksudnya”.

Kemudian berkaitan dengan kehadiran guru RSM menyatakan “Contohnya, [guru besar menyampaikan] jangan terlambat [tiba di sekolah]!, harus datang tepat waktu [sesuai jadual sekolah]!”.

Penyelidik mencelah lagi dengan soalan, “Tepat waktu yang dia maksudkan harus datang pukul berapa?” Guru RSM memberi respons bahawa, “Misalnya jam [pukul] tuju lima belas, [pukul] setengah delapan [tuju tiga puluh] kan pelajaran sudah dimulai. Jadi datang sebelumnya begitu biasanya”.

Berkaitan dengan itu, seorang guru di Sekolah Rendah SBRD iaitu FTR yang sudah mengajar di sekolah ini sejak tuju tahun yang lalu, beliau menyatakan bahawa, “[Guru besar Sekolah Rendah SBRD] arahnya supaya cepat datang, tidak terlambat ke sekolah”.

Penyelidik mencelah dengan soalan, “Cepat datang yang dimaksudkan itu pukul berapa puan?” Guru FTR memberi respons, “[pukul] tuju lima belas”.

Kemudian penyelidik bertanya lagi dengan soalan, “Adakah arahan yang lain?” Guru FTR memberi respons bahawa, “[Guru besar sekolah ini menyampaikan agar] Melengkapi administrasi [pembelajaran]”.

Daripada data ini penyelidik menyimpulkan bahwa guru besar Sekolah Rendah SBRD di dalam menjalankan tugasnya sebagai guru besar di sekolah ini beliau mempengaruhi subordinatnya dengan memberikan arahan atau bimbingan sehingga pelaksanaan proses pengajaran dan pembelajaran boleh dilaksanakan dengan baik.

Kemudian berkaitan dengan kerjasama di sekolah ini, daripada data pemerhatian penyelidik mendapati bahawa guru besar sekolah ini melakukan mesyuarat dengan guru-guru untuk menentukan langkah atau tindakan yang sepatutnya dilaksanakan agar tujuan pendidikan di sekolah ini boleh dicapai. Berkaitan dengan perkara sebegini, seorang guru di Sekolah Rendah SBRD iaitu SKN menyatakan bahawa:

“Kalau masalah kerja sama dalam pembinaan murid, setiap kali ada kegiatan kita rapatkan (mesyuarat), kita minta pendapat sama guru-guru tentang kebijakannya, cuma dalam hal-hal seperti itu. pokoknya kita berusaha menjalin kekompakanlah di dalam sekolah”.

Seterusnya penyelidik bertanya dengan soalan, “Pelaksanaan mesyuaratnya itu berapa kali di dalam sebulan?” Guru SKN memberi respons bahawa:

“Paling sedikitnya sekali dalam sebulan. Kalau misalnya ada rapat dinas (mesyuarat di pejabat pendidikan) atau misalnya ada pengawas yang mau datang terkadang dua kali dalam sebulan, tetapi selalu rutin itu, sekali sebulan mengadakan (mesyuarat)”.

Seterusnya penyelidik mencelah lagi dengan soalan, “Apakah yang dibahas di dalam mesyuarat itu?” Guru SKN memberi respons bahawa:

“Banyaak ya, tentang kerja sama guru-guru, guru dengan guru yang lainnya, guru kepada kepala sekolahnya, tentang bagaimana mengkondusifkan sekolah”.

Kemudian penyelidik mencelah dengan soalan, “Bolehkah puan memberikan contoh kerja sama itu?” Guru SKN memberi respons bahawa:

“Misalnya di dalam proses pembelajaran, kalau misalnya ada yang tidak masuk bisa digantikan dengan guru yang lain. Itulah utamanya juga kita disuruh membuat rencana pelaksanaan pembelajaran, ketika guru berhalangan tidak hadir, bisa ilmu yang sudah kita rancang itu, proses pembelajaran yang akan kita transfer ke murid bisa digunakan oleh teman yang lain, di situ wujud kerja sama kita”.

Seterusnya, berkaitan dengan kerja sama dan kesefahaman itu, seorang guru di Sekolah Rendah SBRD iaitu FTR menyatakan pula bahawa:

“Biasanya kita rapat (mesyuarat), misalnya bekerja sama dalam segala hal to, misalnya kebersihan, supaya gurunya bekerja sama untuk ini [mengarahkan] siswanya, biasanya kita saling kerja sama, kalau ada kita tidak tahu”.

Kemudian penyelidik mencelah lagi dengan soalan, “Adakah mesyuarat yang lain yang biasa dilakukan di sekolah ini?” Guru FTR memberi respons bahawa:

“Biasanya rapat (mesyuarat) kenaikan kelas. Biasa kalau ada masalah baru kita adakan rapat. [Hasil mesyuarat di antara guru besar sekolah rendah] disampaikan [kepada guru di sekolah ini] dalam bentuk rapat [mesyuarat]”.

Untuk triangulasi data, penyelidik bertanya kepada seorang guru iaitu JHR, beliau telah mengajar di Sekolah Rendah SBRD ini sejak 25 tahun yang lalu dengan soalan, “Bagaimanakah guru besar membina kesefahaman bersama dengan guru-guru di sekolah ini?” Guru JHR menjawab bahawa:

“Yaah kalau ada masalah selalu dipecahkan (mesyuarat) bersama, tidak pernah kita mau..., bagaimana deh (ya?) endak (tidak) tau (tahu) kurasa karena kayaknya (sepertinya) saya tidak pernah anu (bermasalah dengan teman)”.

Kemudian penyelidik bertanya lagi kepada guru JHR dengan soalan, “Apakah contoh masalah yang biasanya dipecahkan di dalam bentuk mesyuarat?” Beliau memberi respons bahawa, “Seperti masalah kalau perpisahan, tidak ada juga yang tereliminasi [tidak lulus], Alhamdulillah mudah-mudahan tidak adaji”.

Seterusnya penyelidik mencelah lagi dengan soalan, “Bagaimanakah halnya dengan masalah yang berkaitan dengan pembelajaran puan?” Guru JHR memberi respons bahawa, “Pembelajaran misalnya mau diadakan les (kelas tambahan), siapa yang bisa dipilih, gurunya siapa?, pemeriksaan hasil ujian, seperti itu”.

Daripada data ini penyelidik menyimpulkan bahawa guru besar Sekolah Rendah SBRD ini, di dalam menjalankan tugasnya beliau melaksanakan mesyuarat bagi

memecahkan sesuatu isu berkaitan dengan pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran di sekolah ini.

Seterusnya berkaitan dengan upaya guru besar mempertingkatkan keupayaan guru-guru di sekolah ini, penyelidik memerhati dokumen sekolah berkaitan dengan pengembangan keupayaan guru. Daripada data pemerhatian ini penyelidik analisis bahawa pelaksanaan kegiatan di dalam Kelompok Kerja Guru sebagai tempat untuk mempertingkatkan keupayaan guru-guru dilakukan enam kali di dalam satu semester. Materi yang diberikan di dalam kegiatan Kelompok Kerja Guru adalah merupakan materi yang berkaitan dengan peningkatan keupayaan guru dalam pengajaran dan pembelajaran. Antara materi itu adalah perancangan pembelajaran, model-model pembelajaran, media pembelajaran dan yang lainnya. Selain itu guru-guru diikutkan pula pada pelatihan-pelatihan perkhidmatan, sama ada yang dilaksanakan oleh pihak Kementerian Pendidikan Nasional Indonesia ataupun dilaksanakan oleh organisasi lain di luar daripada Kementerian Pendidikan Nasional Indonesia. Perkara ini boleh dilihat dengan wujudnya sijil pelatihan yang dipunyai oleh guru-guru, diantaranya adalah sijil pelatihan seperti yang diberikan kepada seorang guru iaitu SKN berkaitan dengan pelatihan Imlementasi Kurikulum 2013. Demikian pula sijil yang diberikan kepada guru JHR berkaitan pelaksanaan KKG, dan Pelatihan Peningkatan Kompetensi guru.

Untuk mengukuhkan data pemerhatian di atas penyelidik melakukan temu bual dengan seorang guru di Sekolah Rendah SBRD iaitu RSM untuk triangulasi. Pada masa beliau ditanya oleh penyelidik dengan soalan, “Bagaimanakah guru besar Sekolah Rendah SBRD mempertingkatkan keupayaan guru-guru di sekolah ini?” Beliau memberi respons:

“Usahanya yaitu biasa mengikutkan pelatihan, pertemuan-pertemuan, contohnya KKG (kelompok kerja guru), biasa ada pelatihan yang berupa kurikulum kayak (seperti) guru kelas 1, 2, 3. Pelatihan itu biasanya ada guru-guru tertentu yang ikut sesuai dengan bidang studinya, biasa begitu ikut semua guru”.

Seterusnya penyelidik bertanya kepada guru RSM dengan soalan, “Berapa kali KKG dilaksanakan di dalam satu semester?” Beliau menjawab bahawa, “Dalam satu semester itu enam kali [pertemuan]. Biasa satu kali biasa dua kali dalam sebulan, tapi enam kali satu semester”.

Kemudian penyelidik mencelah lagi dengan soalan, “Materi apakah yang diberikan kepada guru di dalam KKG itu?” Guru RSM memberi respons bahawa, “Biasanya pembuatan media, tentang penilaian”.

Seterusnya penyelidik bertanya lagi dengan soalan, “Pelatihan apakah yang pernah puan ikuti?” Guru RSM memberi respons bahawa, “Baru-baru ini pelatihan tentang kurikulum 2013”.

Berkaitan dengan itu seorang guru di Sekolah Rendah SBRD iaitu SKN menyatakan pula bahawa:

“Kalau masalah potensi guru kita sering ikut-ikut seminar, ikut dalam hal ini ada yang dibentuk yang namanya KKG (kegiatan kelompok kerja) guru, di situ juga termasuk pembinaan guru tapi khususnya di wilayah kecamatan (bahagian pemerintahan daerah), umumnya itu tadi kita ikuti seminar, kemudian kita ikuti bimbingan-bimbingan, jadi biasanya kalau ada kegiatan-kegiatan, kepala sekolah (guru besar) itu memberitahu kepada guru”.

Seterusnya penyelidik mengajukan dengan soalan, “Pendidikan dan pelatihan perkhidmatan apakah yang pernah diikuti?” Guru SKN memberi respons bahawa, “Saya mengikuti diklat USAID (kerjasama USA dan Indonesia untuk pengembangan pendidikan di Indonesia), ia diklat USAID. Kita juga mengikuti guru berprestasi”.

Kemudian penyelidik mencelah dengan soalan, “Apakah materi yang diberikan di KKG (kelompok kerja guru) itu puan?” Guru SKN memberi respons bahawa:

“Ini kan kemarin kita, tergantung dari kurikulumnya ya pak ya, di semester satu kemarin kita kan digiring ke kurikulum 2013 [K13], jadi kita membahas betul betul bagaimana kurikulum 2013 itu, penilaiannya yang sungguh luar biasa ribetnya [rumit], na itu dikupas tuntas, di KKG (kelompok kerja guru). Sekarang kita kembali ke KTSP (kurikulum tingkat satuan pendidikan) berarti KTSP lagi yang kita [bahas]”.

Seterusnya penyelidik bertanya lagi dengan soalan, “Berapa kali pelaksanaan KKG itu puan?” Guru SKN memberi respons bahawa:

“Sekali sebulan, setiap guru. Jadi ceritanya seperti ini pak, kelas satu dua dulu, baru kemudian pertemuan berikutnya kelas tiga empat, pertemuan berikutnya kelas lima enam, begitu”.

Kemudian penyelidik mengaju lagi dengan soalan, “Adakah jadwal untuk pelaksanaan KKG ini?” Guru SKN memberi respons:

“Ada jadwal khususnya, hanya saja kalau kita mau kafer (mencakupi) sebenarnya satu kali sebulan dua guru pak ya, setiap guru itu enam kali pertemuan, cuma kita padatkan karena tidak mungkin kita mau, misalnya kita mau ambil sebulan karena ada yang namanya try out, baru kemudian ujian nasional, jadi untuk bulan ini kita padatkan [jadi dua kali pertemuan] karena di bulan empat lima kita sibuk, betul sibuk”.

Seterusnya berkaitan dengan peningkatan keupayaan guru di Sekolah Rendah SBRD ini, seorang guru iaitu JHR menyatakan bahawa, “Sering di adakan (dilaksanakan) KKG (kelompok kerja guru), dan adanya pelatihan-pelatihan [perkhidmatan]”.

Kemudian penyelidik mencelah lagi dengan soalan, “Materi apakah yang biasanya diberikan di dalam pelaksanaan KKG itu?” Guru JHR memberi respons bahawa,

“Materi selain bahasa Inggris dan bahasa Daerah, SBK [seni budaya dan keterampilan], sekarang sudah ada SBK, kalau yang kita dapat itu semua, bahasa, matematika (matematik), IPS (Ilmu Pengetahuan Sosial), IPA (Ilmu Pengetahuan Alam), olah raga, agama”.

Seterusnya penyelidik mencelah dengan soalan, “Adakah jadwal khas bagi pelaksanaan KKG ini puan?” Guru JHR memberi respons bahawa, “Ada jadwal, punya jadwal”.

Kemudian penyelidik bertanya dengan soalan berkaitan dengan pelatihan, “Apakah pelatihan yang pernah puan ikuti?” Guru JHR memberi respons bahawa, “Sering juga ikuti pelatihan, pernah dulu ikuti USAID Prioritas (kerjasama USA dan Indonesia untuk pengembangan pendidikan di Indonesia), baru-baru ini”.

Penyelidik mencelah lagi dengan soalan, “Apakah materi yang diberikan di dalam pelatihan itu?” Guru JHR memberi respons bahawa, “Materinya tentang pembelajaran saja, kemudian di situ berpariasi mi, bagaimana tehnik penilaian, pembuatan alat praga [media pendidikan]”.

Daripada data pemerhatian dan temu bual ini penyelidik menyimpulkan bahawa guru besar Sekolah Rendah SBRD dalam usaha untuk meningkatkan keupayaan guru-gurunya beliau mengaktifkan guru-gurunya pada kegiatan Kelompok Kerja Guru (KKG) dan mengikutkan guru-gurunya kepada pelatihan-pelatihan perkhidmatan.

Berkaitan dengan usaha guru besar untuk melancarkan pelaksanaan pembelajaran di Sekolah Rendah SBRD ini, seseorang guru iaitu RSM menyatakan bahawa:

“...Diberikan alat-alat, alat tulis. Kepala sekolah (guru besar) memenuhi pengadaan, penataan di kelas, yang kadang kala mengajukan dulu nanti keluar dana BOS (bantuan oprasional sekolah) baru dipenuhi”.

Seterusnya penyelidik bertanya lagi dengan soalan, “Bagaimanakah guru besar sekolah ini di dalam memenuhi keperluan-keperluan guru di dalam proses pembelajaran?” Guru RSM menyatakan bahawa, “Biasa kita minta, itu kan biasa kita

butuh (perlu) foto copy, kita ke foto copy, nanti dia (guru besar) yang bayarki (membayarnya)”.

Penyelidik mencelahnya lagi dengan soalan, “Bagaimanakah bentuk permohonan guru pada masa guru memerlukan keperluan di dalam pembelajaran?” Guru RSM memberi respons bahawa, “(Permohonan) Secara lisan”.

Penyelidik bertanya lagi dengan soalan, “Apakah permohonan itu dipenuhi oleh guru besar?” Guru RSM memberi respons bahawa, “Dipenuhi, kalau ada yang tidak dipenuhi guru yang usahakan”.

Penyelidik mencelah lagi dengan soalan, “Bagaimanakah apabila keperluan itu dibiayai oleh guru?” Guru RSM memberi respons, “Ia [diganti biayanya].

Berkaitan dengan pemenuhan keperluan di Sekolah Rendah SBRD ini seorang guru iaitu JHR menyatakan bahawa:

“Kalau saya peribadi dipenuhi, kalau tidak, misalnya ada diminta na...[tidak dipenuhi] usaha sendiri, baru nanti diperlihatkan kwitansinya (resitnya), notanya pak saya sudah beli begini, baru dia ganti. Saya sudah lakukan dan sering begitu, kasih lihat saja, cuma ya kalau keluar lagi dana, baru diganti”.

Seterusnya penyelidik bertanya lagi dengan soalan, “Apakah contoh, yang biasa tidak dipenuhi lalu guru harus beli sendiri? Guru JHR memberi respons bahawa,

“Misalnya untuk beli batrei (bateri) untuk kebutuhan (keperluan) siswa di pelajaran IPA [Ilmu Pengetahuan Alam], karena batrei kan kita tidak bisa jamin bahwa tidak anu (rosak), akhirnya beli sendiri mi [lah], seperti itu baru diperlihatkan kwitansinya (resitnya)”.

Kemudian penyelidik mengemukakan soalan selanjutnya, “Apakah kepada guru besar diperlihatkan resitnya atau bendahari puan?” Guru JHR memberi respons bahawa, “Ke kepala sekolah (guru besar) dulu baru ke bendahara (bendahari) yang [bayar]”.

Penyelidik mencelah lagi dengan soalan, “Apakah semua pembiayaan untuk pembelajaran yang puan pakai itu diganti oleh guru besar?” Guru JHR memberi respons, “Ia, diganti [oleh guru besar sekolah ini]. Memang dia pesan silahkan beli dulu baru [diganti oleh guru besar]”.

Seterusnya seorang guru di Sekolah Rendah SBRD ini iaitu SKN menyatakan pula bahawa:

“Kita ditunjang dari dana BOS (biaya oprasional sekolah). Ya itu tergantung dari dananya pak, kalau dana BOS-nya ini [cukup] tetap diupayakan termasuk alat praga (media pengajaran), kalau misalnya kita mau buat sendiri alat praga, itu tetap diupayakan [diganti biayanya] oleh kepala sekolah (guru besar) kalau kita minta [untuk diganti]”.

Kemudian penyelidik mencelah dengan soalan, “Alat praga apakah yang puan maksudkan?” Guru SKN memberi respons bahawa:

“Yaa mulai dari kertas spidol, pokoknya segala alat tulis menulis pak ATK (alat tulis menulis kantor (di pejabat)) yang berkaitan dengan pembelajaran, pokoknya semua ditanggung oleh sekolah. Jadi semua yang dipakai dalam proses pembelajaran, kertas POS pokoknya segala macamlah, alat tulis menulis itu”.

Seterusnya penyelidik mencelah dengan soalan, “Bagaimanakah jikalau alat praga itu dibiayai oleh guru?” Guru SKN memberi respons bahawa, “Selalu diganti [oleh bendahari] karena ada dana BOS (bantuan oprasional sekolah) memang”.

Penyelidik bertanya lagi dengan soalan, “Media pembelajaran apakah yang biasanya ditanggung sendiri dahulu pembiayaannya oleh guru?” Guru SKN menyatakan bahawa:

“Sesuai dengan materi pembelajaran yang mau diajarkan ya, dan kita ini guru mengupayakan media pembelajaran dengan memberdayakan (memanfaatkan) barang bekas. Kita memberdayakan barang bekas yang bisa dimanfaatkan”.

Penyelidik mencelah lagi dengan soalan, “Apakah contoh barang bekas yang dimaksud puan?” Guru SKN memberi respons bahawa, “Jadi sementara ini seperti

kaset-kaset, CD bekas, kita bisa gunting-gunting kemudian kita letakkan di pot, ada contohnya di dalam”.

Daripada data ini penyelidik menyimpulkan bahawa guru besar Sekolah Rendah SBRD sentiasa memenuhi pelbagai keperluan guru-guru di dalam proses pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran di sekolah ini.

Seterusnya seorang guru di Sekolah Rendah SBRD iaitu guru SKN pada masa beliau ditanya dengan soalan, “Bagaimanakah guru besar di Sekolah Rendah SBRD ini memastikan bahawa pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran di sekolah ini di beri keutamaan oleh guru-guru?” Beliau memberi respons bahawa, “Kepala sekolah (guru besar) kan jalan ya pak ya, kita mengajar, dia itu jalan, dan seharusnya memang kepala sekolah (guru besar) seperti itu, ngontrol (mengawal)”.

Kemudian penyelidik bertanya kepada guru SKN dengan soalan, “Bagaimanakah prosedur pelaksanaan penyeliaan yang dilakukan oleh guru besar di sekolah ini?”

Beliau memberi respons bahawa:

“Ada dua supervisinya, jadi supervisi dengan memberitahukan kepada guru ada juga supervisi langsung dia datang terkadang dia cuma (hanya) jalan-jalan di belakang sekolah, tapi kita sebenarnya proses pembelajarannya, apakah kita tahu bahwa kepala sekolah sedang mensupervisi kita. Tetapi yang formalnya itu, kita diberitahu berarti guru-guru betul-betul siap pak ya”.

Seterusnya penyelidik mencelah dengan soalan, “Bagaimanakah cara guru besar sekolah ini di dalam melaksanakan penyeliaan?” Guru SKN memberi respons

bahawa:

“Jadi kadang tiba-tiba dia datang lewat, saya kira (pikir) saya disupervisi itu, paling tidak melihat kondisi ini gurunya di dalam betul-betul dia melaksanakan proses belajar mengajar, terkadang kan ada guru cara memberikan pembelajaran itu berdiri atau duduk mungkin supervisinya dari segi-segi itu pak, tapi kalau dia memberikan informasi bahwa senin saya mau supervisi, berarti mulai dari proses pembelajarannya dia lihat, sampai dengan

administrasinya, tapi kalau cuma jalan-jalan, berarti cuma melihat proses ji (sahaja)”.

Penyelidik mencelah lagi dengan soalan, “Apakah yang biasanya menjadi temuan pada masa puan di penyeliaan oleh guru besar?” Guru SKN memberi respons bahawa, “Misalnya LKS-nya [lembar kerja siswa] tidak lengkap, atukah tidak melampirkan materi ajar”.

Kemudian penyelidik mencelah lagi dengan soalan, “Bagaimanakah tindakan guru besar sekolah ini sesudah mendapati hal-hal yang perlu disempurnakan?” Guru SKN memberi respons bahawa “Guru besar memberi bimbingan [secara langsung]”.

Seterusnya seorang guru iaitu RSM menyatakan pula bahawa, “Dia [guru besar Sekolah Rendah SBRD] periksa alat-alat [pembelajaran], Biasanya kalau dia mau tahu, biasanya ia masuk di kelas, dia periksa administrasinya”.

Penyelidik bertanya lagi dengan soalan, “Apakah penyeliaan itu diawali dulu dengan penyampaian kepada guru?” Guru RSM memberi respons bahawa, “Diawali [dengan pemberitahuan]”.

Kemudian penyelidik mencelah lagi dengan soalan, “Apakah ada jadwal penyeliaan guru besar puan?” Guru RSM memberi respons bahawa, “Ia ada jadual bilang hari ini saya masuk”.

Penyelidik mencelah lagi dengan soalan, “Bagaimanakah guru besar di dalam melaksanakan penyeliaan?” Guru RSM memberi respons bahawa, “Dia melihat itu kelengkapan administrasinya, RPP-nya (rencana program pengajaran)”.

Penyelidik mencelah lagi dengan soalan, “Di dalam menjalankan penyeliaan, apakah guru besar masuk di dalam bilik darjah atau di luar bilik darjah?” Guru RSM memberi respons, “Di dalam kelas (di dalam bilik darjah)”.

Seterusnya penyelidik mencelah lagi dengan soalan, “Apakah yang menjadi dapatan guru besar di dalam penyeliaan itu?” Guru RSM memberi respons bahawa, “Biasa dia bilang sudah bagus, perlu diperbaiki”.

Penyelidik mencelahnya lagi dengan soalan, “Apakah yang biasanya oleh guru besar diminta untuk disempurnakan? Guru RSM memberi respons bahawa, “Misalnya, kegiatan intinya tidak terlalu jelas, biasanya dia bilang sudah bagus tapi masih perlu dilengkapi”.

Penyelidik mencelahnya lagi dengan soalan, “Apakah yang perlu dilengkapi puan? Guru RSM memberi respons bahawa, “Misalnya, biasa kata-katanya tidak paski to? (tepat ya?), kalimatnya”.

Kemudian penyelidik mencelah lagi, “Bagaimanakah tindakan guru besar setelah mendapati hal-hal yang perlu disempurnakan? Guru RSM memberi respons, “Itu saja dia bilang [katakan] perbaiki (buat baik)”.

Penyelidik mencelahnya lagi dengan soalan, “Berapa kali guru besar sekolah ini melakukan penyeliaan?” Guru RSM memberi respons bahawa, “Satu kali [di dalam] satu semester”.

Kenyataan serupa dinyatakan pula oleh seorang guru di Sekolah Rendah SBRD iaitu JHR pada masa ditanya dengan soalan, “Bagaimanakah guru besar di Sekolah Rendah

SBRD ini memastikan bahawa pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran di sekolah ini di beri keutamaan oleh guru-guru?" Beliau memberi respons bahawa:

"[Guru besar melihat] dari hasil semester, dari nilai semester, RPP (Rencana Pelaksanaan pembelajaran) ada tidak RPP, langsung supervisi di kelas (bilik darjah). Administrasi, program, silabus (silibus) dia buka itu, setiap guru disetor itu. Beliau periksa itu [perangkat pembelajaran] , kemudian beliau bertanda tangan".

Kemudian penyelidik mencelah lagi dengan soalan, "Berapa kali penyeliaan itu dilakukan oleh guru besar sekolah ini?" Guru JHR menyatakan bahawa, "Tidak selamanya juga setiap bulan".

Penyelidik mencelah lagi dengan soalan, "Apakah temuan yang biasanya didapati oleh guru besar pada masa penyeliaan?" Guru JHR memberi respons bahawa, "[Beliau hanya meminta] tingkatan itu pembuatan RPPnya (rencana program pengajarannya)".

Daripada data ini penyelidik menyimpulkan bahawa guru besar di sekolah ini melakukan kawalan dan penyeliaan bagi memastikan bahawa guru-guru memberi keutamaan di dalam pelaksanaan proses pengajaran dan pembelajaran di sekolah.

Kemudian berkaitan dengan penanaman nilai daripada asas pendidikan nasional Indonesia, penyelidik melakukan pemerhatian dengan menganalisis dokumen rancangan program pengajaran daripada guru-guru di sekolah ini. Daripada data ini penyelidik mendapati bahawa guru-guru di sekolah ini menulis dan menanamkan nilai-nilai daripada asas pendidikan nasional Indonesia dalam pengajaran dan pembelajaran. Antara nilai yang dimaksud seperti perilaku santun, jujur. Perkara ini dinyatakan di dalam kompetensi dasar RPP guru RSM bahawa, "[Murid] memiliki

prilaku santun dan jujur dalam hal kegiatan dan bermain di lingkungan (persekitaran) melalui pemamfaatan bahasa Indonesia dan/atau bahasa daerah”.

Seterusnya berkaitan dengan penanaman nilai daripada asas pendidikan Nasional Indonesia penyelidik melakukan temu bual dengan guru disekolah ini sebagai triangulasi. Daripada data temu bual, seorang guru di Sekolah Rendah SBRD iaitu SKN menyatakan bahawa:

“Kalau penerapan itu kita tanamkan ... di dalam pembelajaran kan PKN (Pendidikan Kewargaan Negara), IPS (Ilmu Pengetahuan Sosial) juga ada. Baru kemudian anak-anak itu setiap kali mau pulang sekolah kita berikan pesan-pesan moral, supaya bisa menjadi orang yang lebih baik, mencontohi para pahlawan, ...kalau kita tidak memperkenalkan siapa pahlawan revolusimu, siapa pahlawan nasionalmu mereka tidak tahu”.

Kemudian penyelidik bertanya lagi dengan soalan, “Apakah contoh daripada nilai-nilai pancasila yang ditanamkan kepada anak-anak dalam [pembelajaran]? Guru SKN memberi respons bahawa:

“Itulah kemarin saya bilang, di setiap pembelajaran karena memang di situ ada pembelajaran karakter, yang harus ditanamkan sama anak didik kita, contoh sikap jujur, jadi di dalam bekerja kelompok (berpasukan) misalnya kerja sama juga harus dibangun di dalam kerja kelompok (berpasukan) tersebut, ketelitian, kepedulian, itu contoh-contohnya semua yang penanaman sikap itu yang ditanamkan kepada anak-anak setiap hari. Jadi bukan dalam pelajaran agama saja”.

Penyelidik mencelah lagi dengan soalan, “Apakah contoh pesan-pesan moral yang biasa di sampaikan kepada murid puan?” Guru SKN memberi respons bahawa:

“Pesan-pesan moral tergantung juga dari KD-nya (kompetensi dasarnya). Contohnya, kalau dia mau pulang yang berkaitan dengan kegiatan pembelajaran, contohnya masalah kedisiplinan, jadi nanti kalau mau pulang kita ingatkan sama anak-anak, nak! kalau pulang dari sekolah itu baju, kaos kaki, itu jangan dilempar!. Simpanlah kaos kakimu di tempat yang sudah disediakan oleh ibumu!. Baju digantung jangan dilempar karena kasihan ibu, karena misalnya pagi dia harus mencari pakaian yang mau dipakai kembali”.

Penyelidik mencelah lagi dengan soalan, “Bagaimanakah yang puan maksud dengan mencontoh pahlawan?” Guru SKN memberi respons bahawa:

“Seperti berani, berani tampil di depan kelas, kalau kita mau mencontoh sikap pahlawan bahwa maju berperang, kan itu belum. Jadi kita tanamkan kepada anak-anak bahwa kamu tidak perlu ikut berjuang nak, ikuti sifat-sifat kepahlawanan, tanamkan sama dirimu, contoh sifat kejujuran itu sifat pahlawan itu, keberanian, berani tampil di depan mempresentasikan hasil kegiatanmu itu, itu contoh seorang pahlawan itu. lalu kalau kamu memang mau dinamakan berjuang maka belajarlah, giatlah belajar. Itu sudah contoh perjuangan itu. jadi kalau kita mau mengarahkan sama anak-anak bahwa contoh kepahlawanan harus berani ikut berjuang [dalam perang] ya mungkin tidak, tapi kita arahkan anak-anak bahwa seperti itulah kalau kita mau ikuti [sifat pahalawan]”.

Seterusnya seorang guru di Sekolah Rendah SBRD iaitu RSM, berkaitan dengan implikasi asas pendidikan nasional Indonesia (Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945) dalam pengajaran, menyatakan pula bahawa:

“Sangat baik dengan adanya nilai-nilai itu [Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945] kita berdasar di situ. ...Kita memulai pelajaran kita selalu mengingatkan itu anak-anak nilai-nilai, apalagi kan sekarang karakter harus selalu diingatkan, diberitahukan anak-anak. Setiap mata pelajaran, ditanamkan sikap jujur, disiplin, misalnya kan kita berkelompok, disitu kita lihat kebersamaan anak-anak”.

Kemudian penyelidik bertanya lagi kepada guru RSM dengan soalan, “Bagaimanakah cara puan menanamkan nilai-nilai daripada asas pendidikan negara Indonesia kepada murid-murid?” Beliau memberi respons bahawa:

“Biasa di awal pelajaran kita baca do’a, mengikutkan anak-anak membaca do’a. Kalau kedisiplinan itu misalnya disuruh berbaris masuk, datang sebelum waktunya [sebelum waktu masuk di bilik darjah], kalau pergi memeriksa [pelajaran kepada guru] antri satu-satu orang”.

Seterusnya penyelidik mencelah lagi dengan soalan, “Apakah maksud datang sebelum waktunya puan?” Guru RSM memberi respons bahawa, “[Datang] sebelum jam [pukul] 7.30”.

Penyelidik mencelah lagi dengan soalan, “Apakah penanaman nilai-nilai ini dibincangkan oleh guru besar untuk disampaikan kepada murid-murid?” Guru RSM memberi respons bahawa, “Biasa diingatkan dalam pertemuan rapat (mesyuarat)”.

Kemudian penyelidik bertanya lagi dengan soalan, “Apakah yang biasanya guru besar sampaikan berkaitan dengan penanaman nilai itu?” Guru RSM memberi respons bahawa, “ [Guru besar hanya membiasakan yaitu] ...setiap sudah upacara semua itu siswa jabat tangan dengan semua gurunya”.

Seterusnya penyelidik mencelah lagi dengan soalan, “Pesan nilai apakah yang disampaikan oleh guru besar dalam jabat tangan murid dengan gurunya di sekolah ini?” Guru RSM memberi respons bahawa, “Nilai-nilai sosial, nilai agama, supaya nilai [pengamalan] agamanya itu [kuat], keakraban, rasa sayang.

Seterusnya seorang guru di sekolah ini iaitu JHR menyatakan pula bahawa:

“Pendidikan karakter, yang dirangkaikan seperti: diajar anak sopan santun, menghargai, tata karma, moralitas siswa, datang terlambat jangan ki’ langsung masuk, bilangki (kamu sampaikan kepada guru) kenapaki (mengapa kamu) terlambat nak, harus ada penyampaiannya, jangan langsung masuk, kan biasa langsung masuk duduk, namanya karakter [bererti] pemebentukan karakter”.

Kemudian penyelidik mencelah dengan soalan, “Apakah nilai-nilai daripada asas pendidikan negara Indonesia itu ditulis di dalam rencana program pembelajaran (RPP)?” Guru JHR memberi respons bahawa, “Di RPP (rencana program pengajaran) itu memang [karakter itu] ada, seperti tanggung jawab ada di RPP itu, nilai-nilai yang diterapkan, seperti kerja sama”.

Selepas itu penyelidik bertanya dengan soalan, “Apakah guru besar mengkomunikasikan nilai asas pendidikan negara Indonesia ini untuk ditanamkan oleh guru di dalam pengajaran?” Guru JHR memberi respons bahawa’ “Yah kalau ada pertemuan atau rapat-rapat disinggung (disampaikan)”.

Daripada data ini penyelidik menyimpulkan bahawa guru besar di Sekolah Rendah SBRD ini di dalam melaksanakan tugasnya sebagai guru besar di sekolah ini mengkomunikasikan kepada guru-guru untuk menanamkan nilai-nilai asas pendidikan negara Indonesia kepada murid-murid.

Seterusnya daripada data pemerhatian didapati bahawa di sekolah ini guru diberi kuasa penuh oleh guru besar untuk mengurus dan membuat keputusan di dalam ataupun di luar bilik darjah berkaitan dengan pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran, seperti melakukan tindakan kepada murid yang bermasalah di bilik darjah, memberikan jam pelajaran tambahan bagi murid yang belum mencapai standard ketuntasan belajar minimum, dan lain-lain.

Berkaitan dengan pengambilan keputusan di bilik darjah, seorang guru di Sekolah Rendah SBRD iaitu RSM menyatakan bahawa, "Kalau sepanjang masih bisa kita, apa namanya selesaikan [sesuatu masalah], tidak usah ke kepala sekolah (guru besar)".

Kemudian penyelidik mencelah lagi dengan soalan, "Bagaimanakah halnya kekuasaan yang diberikan oleh guru besar di dalam pengambilan keputusan di luar bilik darjah?" Guru RSM memberi respons bahawa:

"Selama (setakat) ini kalau saya yang bawa belum pernah ada [masalah], karena saya hanya keluar di sini [di hadapan sekolah], kan biasa ada mengamati warung-warung (kedai) apa, saya kan kelas dua satu to, tidak ada masalah".

Seorang guru di Sekolah Rendah SBRD iaitu FTR menyatakan pula bahawa, "Biasanya gurunya sendiri yang mengatasi, kalau misalnya tidak bisa baru ke kepala sekolah (guru besar)".

Seterusnya penyelidik mencelah dengan soalan, “Masalah apakah yang biasanya boleh diatasi oleh puan di kelas?” Guru FTR memberi respons bahawa, “Biasanya kalau berkelahi (begaduh), biasanya didamaikan di dalam kelas”.

Penyelidik mencelah lagi dengan soalan, “Apakah contoh masalah yang biasanya tidak sanggup diatasi oleh guru kemudian dilimpahkan kepada guru besar sekolah ini?” Guru FTR memberi respons bahawa, “Contohnya kadang anak-anak tinggal kelas, terus datang orang tuanya (ibu bapanya) marah-marah”.

Seterusnya berkaitan dengan pemberian autoriti kepada guru-guru di dalam pengambilan keputusan di bilik darjah, seorang guru iaitu SKN menyatakan pula bahawa:

“Kalau misalnya siswa di kelas bermasalah ya paling gurunya yang menangani, kecuali misalnya sudah tidak bisa ditangani oleh guru kelasnya baru kita ngomong (perbincangkan) sama [dengan] kepala sekolah (guru besar) bagaimana kebijakannya”.

Kemudian penyelidik bertanya dengan soalan, “Masalah apakah yang biasanya boleh ditangani guru di bilik darjah?” Guru SKN memberi respons bahawa, “Kalau yang bisa ditangani oleh guru contohnya anak yang malas ke sekolah, kemudian anak yang bandel”.

Penyelidik mencelah lagi dengan soalan, “Apakah contoh daripada masalah yang biasanya tidak sanggup ditangani guru di bilik darjah?” Guru SKN memberi respons bahawa:

“[Masalah] yang tidak bisa ditangani oleh guru ketika anak punya permasalahan terbelakangan mentallah barang kali, seperti kemarin itu anak kelas dua karena dia bertengkar sama temannya, lalu kemudian temannya memukul, dia juga balik memukul, temannya berdarah, kan dimarahi sama gurunya cuma (hanya) ditegur sama gurunya dia lari ambil beling (pecahan gelas), dia pegang, dia mau bunuh diri ceritanya, dia mau sileti

(menggunakan pisau silet) di sini [sambil guru menunjuk urat nadi lengannya], kira-kira ini bagaimana, saya sudah berikan pendekatan, saya kasih iming-iming (bujukan, harapan), saya bawaki jajan di nak, supaya itu belingnya mau dilepas, tidak mau pak... . Masalah-masalah seperti itu yang kayaknya (sepertinya) tidak bisa di ini [diatasi]”.

Seterusnya penyelidik bertanya dengan soalan, “Bagaimanakah tindakan guru besar di atas masalah yang dilimpahkan kepadanya?” Guru SKN memberi respons bahawa:

“Berusaha juga kepala sekolah (guru besar) menanganinya, tapi kalau kepala sekolah sudah tidak mampu menangani kita panggil orang tuanya pak. Ia jalan satu-satunya kita panggil orang tuanya, karena sekarang terkadang guru sudah berusaha untuk berbuat baik tapi kadang orang tua menyalahkan guru, dituntut [balik gurunya]”.

Daripada data ini penyelidik menyimpulkan bahawa guru besar di sekolah ini memberikan kuasa penuh kepada guru-guru untuk membuat keputusan di dalam pelaksanaan tugasnya sebagai guru, sama ada di dalam bilik darjah mahupun di luar bilik darjah, kecuali masalah yang tidak kuasa di atasi oleh guru itu dilimpahkan kepada guru besar di sekolah ini.

Bagi memastikan supaya amalan guru besar di Sekolah Rendah SBRD memenuhi keperluan ibu bapa dan murid-murid, seorang guru di Sekolah Rendah SBRD iaitu FTR menyatakan bahawa:

“Biasanya, kalau ada yang mau dilaksanakan orang tua (ibu bapa) diundang (dijemput untuk mesyuarat) ke sekolah. Biasanya kalau ada buat acara, ada kegiatan apa, biasanya orang tua dilibatkan”.

Seterusnya penyelidik mencekah dengan soalan, “Dalam kegiatan apakah biasanya ibu bapa murid di jemput untuk mesyuarat?” Guru FTR memberi respons bahawa, “Biasanya kalau [persiapan] acara perpisahan [bagi tahun ke enam]”.

Kemudian penyelidik mencelah lagi dengan soalan, “Mesyuarat untuk persiapan perpisahan ini dilaksanakan berapa kali di dalam satu tahun?” Guru FTR memberi respons, “Sekali dalam setahun”.

Penyelidik mencelah lagi dengan soalan, “Apa yang biasa dibahas dalam rapat menjelang perpisahan murid tahun ke enam itu puan?” Guru FTR memberi respons, “Biasanya anggarannya, terus di mana tempatnya, seperti itu”.

Seterusnya penyelidik mencelah lagi dengan soalan, “Adakah ibu bapa murid dijemput kepada sekolah, selain daripada mesyuarat untuk perpisahan?” Guru FTR memberi respons bahawa, “Biasanya kalau anaknya saja yang bermasalah, tapi itu bukan di rapatnya (mesyuaratnya)”.

Penyelidik mencelah lagi dengan soalan, “Apakah contoh daripada masalah yang dimaksud?” Guru FTR memberi respons:

“Biasanya [murid] malas ke sekolah kah, atau memang kurang pelajarannya, kurang nilainya, diundang [dijemput ibu bapa untuk mesyuarat] ke sekolah, supaya ada bantuan dari orang tua [ibu bapa murid] juga”.

Penyelidik mencelah lagi dengan soalan, “Bagaimanakah respon ibu bapa murid daripada jemputan itu?” Guru FTR memberi respons bahawa, “Orang tua senang juga, karena tahu kan perkembangan anaknya”.

Seterusnya seorang guru di Sekolah Rendah SBRD iaitu RSM menyatakan pula bahawa:

“Biasanya kan kalau ada [perlu] kita hubungi orang tuanya (ibu bapanya), kalau ada kesulitan anak-anak kita hubungi orang tuanya, biasa kalau tahun ajaran baru itu rapat (mesyuarat) orang tua (ibu bapa) murid untuk menampung keinginan dan aspirasi [ibu bapa murid]. Demikian pula kalau mau anak-anak kelas enam kan mau tammat, dipanggil lagi orang tua (ibu bapa) murid, kalau pendaftaran murid baru diundang (dijemput) lagi”.

Kemudian penyelidik bertanya dengan soalan, “Dalam hal apakah ibu bapa murid biasanya dijemput oleh sekolah?” Guru RSM memberi respons bahawa, “Biasanya dalam hal kelas enam, biasanya kalau [guru] kelas enam (tahun ke enam) itu pertemuan (mesyuarat) dengan orang tua”.

Penyelidik mencelah lagi dengan soalan, “Apakah yang dibahas di dalam mesyuarat dengan ibu bapa murid?” Guru RSM memberi respons bahawa, “Biasanya perencanaan perpisahan (murid tahun ke enam)”.

Seterusnya penyelidik mencelah lagi dengan soalan, “Adakah selain untuk perpisahan, ibu bapa murid diundang ke sekolah untuk mesyuarat?” Guru RSM memberi respons bahawa, “Kalau penerimaan murid baru [ibu bapa dijemput untuk mesyuarat]”.

Penyelidik mencelah lagi dengan soalan, “Apakah yang dibahas di dalam mesyuarat itu?” Guru RSM memberi respons bahawa:

“Dikasih (diberi) pengarahannya bahwa ...kelas satu, misalnya ada pembayaran kan biasa itu kalau awal-awal ada [keperluan], misalnya ada [pembayaran untuk] baju, disampaikan kepada orang tua”.

Berkaitan dengan ini seorang guru di Sekolah Rendah SBRD iaitu SKN menyatakan pula bahawa:

“Orang tuanya (ibu bapanya) di panggil, kita panggil ajak bicara bagaimana agar anak ini ke depan bisa lebih baik. ...bagaimana maunya, agar orang tua (ibu bapanya) siswa juga faham, ...orang tua (ibu bapa) dilibatkan”.

Kemudian penyelidik bertanya kepada guru SKN dengan soalan, “Apakah yang puan maksudkan dengan mengajak berbincang ibu bapa bagaimana agar anak ini kedepan?” Beliau memberi respons bahawa:

“Contohnya itu yaa, seperti yang tadi yang saya maksud to pak, kalau kita sudah mendapatkan anak yang begitu bermasalah, lalu kita tidak bisa menghadapinya, atau kita tidak bisa menyelesaikannya, kita panggil orang tuanya, tolong ibu ini anaknya kita sudah diberikan nasihat seperti ini, tapi belum bisa berubah, apalagi kalau seperti yang kemarin itu, yang punya kayaknya keterbelakangan mental, dan betul-betul bukan cuma siswa yang terancam tetapi guru juga bisa terancam lo pak”.

Seterusnya penyelidik mencelah lagi dengan soalan, Guru SKN memberi respons bahawa:

“Nah disitumi (disitulah) kita lihat orang tuanya (ibu bapanya) seperti kemarin, saya mohon kepada ibunya, kalau bisa kita bukan menolak ini anak, kalau bisa dicarikan sekolah yang khusus menangani ini anak, tapi ini orang tua tidak bisa pak, dia menginginkan sekolah di sini dengan harapan, kalau bisa bu, ibu damping dulu anaknya to, maksudnya bolehlah datang ke sekolah jauh-jauh dari kelas, nanti kalau ada ini [masalah] kan dia takut sama ibunya”.

Kemudian penyelidik mencelah lagi dengan soalan, “Apakah tindakan ibu murid itu setelah memahami kondisi anaknya?” Guru SKN memberi respons bahawa, “Bisa, bisa [datang di sekolah], Alhamdulillah. Dia datang setiap waktu”.

Penyelidik mencelah lagi dengan soalan, “Selain daripada hal seperti itu bu, hal apa lagi yang biasa melibatkan orang tua dalam pelaksanaan pendidikan di sekolah ini?”

Guru SKN memberi respons bahawa:

“Masalah itu juga misalnya kalau nilainya anak-anak kurang, kita berusaha juga panggil orang tua, nanti bagaimana supaya ini anak bisa lebih giat belajar di rumah, yah itu juga difahami orang tua jika kita kastahu seperti itu. Bahkan ada murid yang belum bisa membaca, kita panggil orang tuanya (ibu bapanya), bukan berarti bahwa kita tidak mampu, tapi karena melihat kondisi dia sudah di kelas tiga tetapi belum begitu lancar membacanya, karena kebetulan juga dia pindahan, kita panggillah orang tuanya (ibu bapanya) supaya bisa memberikan guru privat, karena kalau misalnya anak-anak di kelas satu kan memang guru kelas satu yang punya kewajiban karena memang di situ anak-anak belum tahu, yang tidak membaca juga masih diberikan bimbingan, tapi kalau sudah kelas tiga dengan kelas empat pak kita panggil orang tuanya supaya bisa memberikan les privat di rumah supaya bisa mengejar ketertinggalannya”.

Daripada data ini penyelidik menyimpulkan bahawa guru besar di sekolah ini agar supaya kegiatan di Sekolah Rendah SBRD memenuhi keperluan ibu bapa dan murid-murid, maka guru besar melakukan mesyuarat dengan ibu bapa murid sehingga boleh dibangun kesefahaman bagi memenuhi harapan ibu bapa dan murid-murid.

Daripada data yang didapati di Sekolah Rendah SBRD maka pengkaji merumuskan bahawa guru besar Sekolah Rendah SBRD mempengaruhi subordinatnya dengan memberikan bimbingan kepada subordinatnya, melakukan mesyuarat bersama dengan guru-guru bagi membincangkan isu-isu yang berkaitan dengan pelaksanaan pendidikan di Sekolah Rendah SBRD.

Sebagai usaha untuk meningkatkan keupayaan profesional bagi guru, guru besar Sekolah Rendah SBRD sentiasa mengarahkan guru-gurunya mengikuti pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh kerajaan dan yang dijalankan oleh Kelompok Kerja Guru (KKG) sebagai wadah bagi guru untuk saling berkongsi pengetahuan, pemahaman dan pengalaman berkaitan dengan pelaksanaan tugas-tugas mereka sebagai guru.

Untuk melancarkan pelaksanaan pendidikan di Sekolah Rendah SBRD, guru besar Sekolah Rendah SBRD sentiasa pula memenuhi keperluan-keperluan guru di sekolah khususnya bagi kelancaran proses belajar dan pengajaran di sekolah berkenaan.

Bagi memastikan bahawa tugas utama sekolah iaitu pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran, diberi keutamaan oleh guru-guru di Sekolah Rendah SBRD maka guru besar Sekolah Rendah SBRD kerap melakukan kawalan pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran di sekolah ini. Selain itu beliau melaksanakan penyeliaan kepada guru-guru di sekolah ini.

Di dalam pelaksanaan tugas guru besar Sekolah Rendah SBRD, beliau kerap menyampaikan kepada guru untuk menanamkan nilai-nilai daripada asas pendidikan negara Indonesia iaitu Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945.

Guru besar Sekolah Rendah SBRD dalam pelaksanaan tugas-tugasnya memberi kuasa kepada guru-guru untuk membuat keputusan di dalam bilik darjah ataupun di luar bilik darjah berkaitan dengan pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran di sekolah berkenaan.

Agar apa yang dilakukan di sekolah sesuai dengan harapan ibu bapa murid maka guru besar membangun komunikasi dengan melaksanakan mesyuarat bersama ibu bapa murid sehingga boleh dibangun kesefahaman diantara sekolah dan ibu bapa murid.

Daripada data yang didapati di dalam kajian ini maka penyelidik dapat merumuskan bahawa guru besar Sekolah Rendah SBRD dalam pelaksanaan tugas-tugasnya sebagai guru besar di sekolah ini, melaksanakan tugasnya dengan mengamalkan tingkah laku pendayautamaan struktur atau kepimpinan yang berorientasi kepada penyelesaian tugas-tugas sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Tingkah laku yang berorientasi kepada pendayautamaan struktur atau berorientasi pada tugas ini dapat dilihat daripada pelaksanaan kawalan ataupun penyeliaan kepada guru-guru bagi memastikan bahawa pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran berjalan sebagaimana yang diharapkan. Seterusnya guru besar menyediakan pula berbagai keperluan-keperluan untuk kelancaran proses pengajaran dan pembelajaran sehingga penyelidik menyimpulkan bahawa guru besar di sekolah ini melaksanakan tugas yang berorientasi pula kepada timbang rasa iaitu pelaksanaan tugas yang sentiasa

memenuhi pelbagai keperluan yang diperlukan oleh guru-guru di dalam menjalankan tugasnya (Yukl, 2006).

Pelaksanaan mesyuarat yang dilakukan oleh guru besar Sekolah Rendah SBRD dengan guru-guru adalah merupakan tingkah laku yang menandakan bahawa guru besar Sekolah Rendah SBRD mahu mendengar saranan daripada guru-guru (Greenleaf, 2004). Seterusnya guru besar Sekolah Rendah SBRD memberikan pula autoriti kepada guru-guru di sekolah ini untuk membuat keputusan berkaitan dengan pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran di Sekolah Rendah SBRD, sama ada di dalam bilik darjah mahupun di luar bilik darjah. Membangun komunikasi dengan ibu bapa murid, memberikan nasihat atau pembinaan, memberi autoriti dalam pelaksanaan tugas adalah merupakan ciri-ciri kepimpinan yang selari dengan ciri kepimpinan berkhidmat yang dinyatakan oleh Salameh (2011), Joseph dan Wiston (2005), dan Russel dan Stone (2002).

Dalam pelaksanaan tugas guru besar Sekolah Rendah SBRD memberi fokus kepada usaha pencapaian tujuan pendidikan dan pelaksanaan proses pengajaran dan pembelajaran di Sekolah Rendah SBRD, ini dapat dilihat daripada kawalan dan penyeliaan yang dilakukan untuk memastikan bahawa pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran di sekolah berkenaan berjalan dengan baik ini selari dengan ciri-ciri kepimpinan instruksional yang dinyatakan oleh Hallinger dan Murphy (1985). Selain itu guru besar Sekolah Rendah SBRD sentiasa berusaha untuk mengembangkan pengajaran dan meningkatkan prestasi akademik pelajar sama ada dengan penanaman nilai-nilai daripada asas pendidikan nasional Indonesia mahupun dengan cara peningkatan keupayaan profesi guru, sama ada melalui pendidikan dan pelatihan perhidmatan mahupun melalui Kelompok Kerja Guru. Guru besar Sekolah Rendah

SBRD melakukan koordinasi dengan pihak ibu bapa murid bagi memastikan pelaksanaan pendidikan di Sekolah Rendah SBRD sesuai dengan harapan ibu bapa, murid dan masyarakat (Hallinger, 2003). Daripada ciri-ciri ini dapat dirumuskan bahawa guru besar Sekolah Rendah SBRD mengamalkan pula gaya kepimpinan instruksional.

Seterusnya daripada dapuan kajian di atas maka penyelidik boleh merumuskan bahawa guru besar Sekolah Rendah SBRD dalam pelaksanaan tugasnya berorientasi pada pendayautamaan struktur iaitu tingkah laku yang berorientasi pada tugas dengan mengamalkan gabungan gaya kepimpinan instruksional dan gaya kepimpinan berkhidmat.

4.5.5 Rumusan

Berasaskan kepada data yang didapati maka penyelidik dapat merumuskan bahawa di sekolah rendah berprestasi tinggi A dan C dan di sekolah rendah berprestasi rendah B dan D semuanya mempunyai visi dan misi yang telah ditetapkan. Namun demikian daripada data kajian ini didapati bahawa guru besar di sekolah rendah berprestasi tinggi A dan C sentiasa mengkomunikasikan visi sekolah kepada guru-gurunya sehingga guru-guru itu dapat memahami tentang visi sekolahnya. Dengan demikian guru-guru di sekolah rendah berprestasi tinggi A dan C lebih memahami tentang visi sekolah mereka berbanding dengan guru-guru yang mengajar di sekolah rendah berprestasi rendah B dan D.

Di sekolah rendah berprestasi tinggi A dan C di dapati guru besar sentiasa membina guru-gurunya dengan memberi nasihat sebagai usaha untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Selain itu, guru besar juga memberi penghargaan kepada guru-

guru yang berprestasi sebagai motivasi bagi mereka untuk sentiasa meningkatkan prestasi di dalam melaksanakan tugasnya.

Guru besar di sekolah rendah berprestasi tinggi A dan C dalam pelaksanaan tugasnya di sekolah ianya sentiasa akrab dengan guru-guru sehingga hampir tidak ada jarak pemisah di antara guru besar dengan guru-guru di sekolah berkenaan.

Seterusnya penyelidik mendapati bahawa di sekolah rendah berprestasi tinggi A dan C, guru besar di sekolah tersebut dijadikan oleh guru-guru sebagai teladan khususnya di dalam melaksanakan tugas mereka di sekolah.

Daripada data kajian ini maka penyelidik dapat merumuskan bahawa tingkah laku mengkomunikasikan visi kepada guru-guru, tingkah laku memberi teladan, tingkah laku akrab dengan subordinat, membina dengan memberi nasihat, memberi penghargaan dan motivasi merupakan tingkah laku yang dominan di sekolah rendah berprestasi tinggi A dan C.

Maka itu dapat disimpulkan bahawa tingkah laku-tingkah laku guru besar ini mempunyai perkaitan dengan prestasi sekolah yang cemerlang. Walau bagaimanapun tingkah laku-tingkah laku ini merupakan tingkah laku yang terkandung dalam kepimpinan-kepimpinan guru besar ini.

BAB LIMA

PERBINCANGAN, CADANGAN DAN KESIMPULAN

5.1 Pendahuluan

Matlamat utama kajian ini ialah untuk mengenal pasti corak dan variasi kepimpinan guru besar di sekolah-sekolah rendah yang berprestasi tinggi dan berprestasi rendah di Kabupaten Maros Sulawesi Selatan dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Berdasarkan dapatan yang diperoleh, bab ini membuat perbincangan dengan mendalam berdasarkan teori dan hasil-hasil kajian yang lalu. Selain itu, di dalam bab ini juga dibincangkan implikasi kajian dan cadangan-cadangan kajian yang lalu yang setiap satunya dibincangkan mengikut tajuk-tajuk kecil berikut.

5.2 Ringkasan Kajian

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti corak dan variasi kepimpinan guru besar yang dominan di sekolah rendah berprestasi tinggi dan di sekolah rendah berprestasi rendah di Kabupaten Maros. Selain itu, kajian ini bertujuan untuk membina satu model kepimpinan guru besar yang berupaya mempengaruhi prestasi sekolah-sekolah di Kabupaten Maros. Bagi mencapai matlamat kajian ini, pendekatan kajian kualitatif pelbagai kes telah digunakan. Pemilihan sampel kajian ini menggunakan teknik persampelan *nonprobability* iaitu sebuah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau ahli populasi untuk dipilih menjadi sampel. Berasaskan teknik ini pengkaji menentukan dua sekolah rendah berprestasi tinggi dan dua sekolah berprestasi rendah.

Seterusnya penentuan sampel sumber data dilakukan dengan teknik *purposif* iaitu teknik penentuan sumber data dengan pertimbangan peserta berkenaan adalah

merupakan orang yang paling tahu tentang apa yang diharapkan dalam kajian ini. Dengan menggunakan teknik ini pengkaji melakukan temu bual separa berstruktur kepada 20 informan. Mereka terdiri daripada empat orang guru besar dan 16 orang guru. Analisis data dalam kajian ini dilakukan semasa sebelum memasuki lapangan, semasa di lapangan dan semasa sesudah selesai di lapangan. Pelaksanaan analisis data ini dilakukan dengan menggunakan analisis domain, taksonomi, komponen dan tema.

Berdasarkan analisis tersebut, kajian ini mendapati wujud beberapa tingkah laku kepimpinan guru besar yang berbeza diamalkan antara sekolah berprestasi tinggi berbanding dengan sekolah berprestasi rendah iaitu, mengkomunikasikan visi, menjadi suri teladan, rapat dengan guru-guru, membina dengan memberi nasihat, serta memberi penghargaan dan motivasi kepada guru-guru.

5.3 Gaya Kepimpinan di Sekolah Berprestasi Tinggi

5.3.1 Tingkah Laku Mengkomunikasikan Visi

Berkaitan dengan visi dan misi, kajian ini mendapati semua sekolah yang dikaji mempunyai visi dan misi. Namun begitu kajian ini mendapati terdapat perbezaan tindakan yang dilakukan oleh guru besar sekolah rendah berprestasi tinggi A dan C berbanding dengan sekolah rendah berprestasi rendah B dan D. Di sekolah rendah berprestasi tinggi A dan C, didapati guru besarnya sentiasa mengkomunikasikan visi sekolah kepada guru-guru sehingga visi itu diketahui, difahami dan dihayati oleh para guru sebagai hala tuju bagi pelaksanaan pendidikan di sekolah berkenaan. Keadaan ini berlaku kerana visi dan misi sekolah sentiasa disampaikan oleh guru besar semasa mesyuarat guru dan di dalam majlis-majlis khusus seperti semasa perjumpaan dengan ibu bapa. Di samping itu, usaha memudahkan guru-guru

mengingat dan memahami visi dan misi sekolah, telah dibuat oleh guru besar sekolah rendah berprestasi tinggi A dan C dengan mempamerkan visi dan misi di tempat-tempat strategik iaitu di bilik guru, di bilik darjah, di dewan sekolah dan di lapangan perhimpunan termasuk di dinding sekolah supaya setiap orang terutama guru-guru mudah untuk melihat dan membacanya. Berbeza halnya dengan sekolah rendah berprestasi rendah B dan D, di mana guru besar sekolah ini kurang mengkomunikasikan visi sekolah sehingga menyebabkan guru-guru sekolah ini kurang memahaminya.

Dapatan kajian ini menyokong teori kepimpinan yang menyatakan bahawa pemimpin yang mengkomunikasikan visi, akan dapat menciptakan situasi yang lebih fokus dan jelas hala tuju yang ingin dicapai pada masa akan datang (Bass & Avolio, 1994b; Conger & Kanungo, 1998; Hallinger & Murphy, 1985; Leithwood & Jantzi, 2000b). Hallinger (2005) serta Day dan Sammons (2013) menegaskan bahawa salah satu fungsi kepimpinan guru besar ialah, membina visi sekolah dan mengkomunikasikan visi tersebut kepada guru-gurunya. Selain itu, mengikut Hallinger (2003), kepimpinan guru besar yang mempunyai visi, akan dapat mewujudkan keadaan yang lebih fokus kepada matlamat yang ingin dicapai. Fokus yang jelas ini akan menggerakkan guru-guru bertindak mengikut matlamat yang terdapat di dalam visi sekolah dan kejelasan arah ini menyebabkan guru-guru dapat melaksanakan pengajaran dan pembelajaran yang teratur dan tersusun. Pengajaran yang teratur dan tersusun akan menyenangkan murid-murid mengikutinya dan seterusnya akan dapat meningkatkan prestasi murid (Hallinger, 2003). Oleh kerana itu Leithwood, Day, Sammons, Harris, dan Hopkins (2006) serta Murphy, Elliot, Goldring, dan Porter (2007) menegaskan bahawa salah satu teras amalan kepimpinan adalah menetapkan arah (visi) dan mengkomunikasikan visi tersebut kepada subordinat. Day at al.

(2010) juga menyatakan bahawa mengkomunikasikan visi sekolah kepada guru-guru dan staf sekolah menjadikan mereka dapat memahami hala tuju dan matlamat pendidikan di sekolah berkenaan sehingga pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran yang dilakukan menjadi fokus, serta dapat meningkatkan prestasi sekolah.

Di samping itu, dapatan kajian ini selari dengan kajian-kajian kepimpinan sekolah berkesan yang menyatakan bahawa dimensi yang sangat penting di dalam kepimpinan sekolah adalah kepimpinan yang menetapkan visi sekolah (Hallinger & Murphy, 1985; Mulford, Kendall, Ewington, Edmunds, Kendall & Silins, 2008), dan mengkomunikasikan visi kepada guru-guru adalah merupakan dimensi yang sangat penting, agar guru-guru dan kaki tangan di sekolah berkenaan dapat memahami visi itu sehingga dijadikan sebagai hala tuju dalam pelbagai aktiviti pengajaran dan pembelajaran di sekolah (Hallinger & Murphy, 1985; Achua & Lussier, 2010). Hallinger dan Heck (1996) menegaskan bahawa mengkomunikasikan visi dan matlamat sekolah sangat berpengaruh kepada peningkatan prestasi belajar murid.

Kajian ini juga menyokong kajian-kajian yang lalu yang dilakukan oleh Choi (2006) yang mendapati bahawa kepimpinan dengan mengkomunikasikan visi memberi kesan positif kepada masa hadapan sekolah kerana ia mampu memberi arah yang jelas kepada subordinat, dan dengan itu dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan lebih senang kerana masing-masing ahli organisasi mempunyai matlamat yang sama. House dan Baetx (1979) berhujah bahawa para pemimpin yang mengkomunikasikan visi kepada pengikutnya akan mengakibatkan pengikutnya percaya terhadap kebenaran visi pemimpin, dan akibatnya akan membangkitkan komitmen terhadap kerja. Keadaan ini berlaku kerana pemimpin yang dipercayai oleh subordinat dan subordinat yang dipercayai oleh pemimpinnya akan membangun kerja

sama yang kuat, memberi rasa tenang dalam pelaksanaan tugas, sehingga mudah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Conger & Kanungo, 1998; Yukl, 2006). Day, Sammons, Hopkins, Harris, Leithwood, Gu, dan Brown (2010) juga menyatakan bahawa kepimpinan yang berkesan adalah kepimpinan yang menentukan visi dan mengkomunikasikan visi, mempunyai arah yang jelas, dapat membangun kepercayaan dan meningkatkan prestasi, lebih daripada jangkaan. Kepercayaan pengikut kepada pemimpin dapat wujud jika pengikut menilai bahawa pemimpin tiada kepentingan peribadi, dan sangat perhatian pada pengikutnya (Yukl, 2006). Seterusnya kerjasama yang kuat dalam suatu organisasi dan komitmen yang tinggi daripada subordinat dalam pelaksanaan tugasnya dapat melaksanakan kerja lebih daripada yang dijangkakan dan dapat meningkatkan prestasi organisasi (House et al., 1991; House & Aditya, 1997; Geijsel, Sleegers, Leithwood & Jantzi, 2003).

Selain itu, kajian yang dijalankan oleh Jorah (2009) mendapati bahawa penetapan visi dan mengkomunikasikan visi tersebut kepada guru-guru dapat meningkatkan komitmen guru dalam pelaksanaan tugasnya. Guru yang mempunyai komitmen yang tinggi dapat meningkatkan prestasi murid dan meningkatkan prestasi sekolah. Dapatan kajian ini juga menyokong dapatan kajian yang dijalankan oleh Kurland, Peretz, dan Lazarowitz (2010) yang menyatakan bahawa guru besar yang menentukan dan mengkomunikasikan visi sekolah akan memberi dorongan yang kuat kepada proses pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Guru yang mengetahui tentang hala tuju yang ingin dicapai pada masa depan, akan termotivasi untuk melakukan tugasnya dengan baik, sehingga dapat meningkatkan prestasi organisasi (Rowold & Schlotz, 2009).

Dapatan kajian ini selari dengan dapatan kajian yang dijalankan oleh Bloomfield (2013) yang menyatakan bahawa, di sekolah-sekolah berkesan guru besar berkongsi visi dengan guru-guru untuk mencapai matlamat pendidikan di sekolah berkenaan. Demikian juga dengan hasil kajian yang telah dijalankan oleh Valentine dan Prater (2011) yang menyatakan bahawa pengenalan visi sekolah kepada guru-guru dapat berpengaruh kepada peningkatan prestasi murid. Oleh itu mengkomunikasikan visi sekolah kepada guru-guru dan staf sekolah adalah sangat penting kerana dengan mengkomunikasikan visi tersebut guru-guru dan staf sekolah dapat memahami hala tuju pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran yang dijalankan, dan secara signifikan berpengaruh kepada peningkatan prestasi murid. Guru yang memahami dengan baik tentang visi sekolah dapat meningkatkan komitmen dan keyakinan guru itu dalam melaksanakan tugasnya sehingga dapat meningkatkan prestasi murid dan prestasi sekolah berkenaan (Blase, 1987).

Keadaan ini berlaku kerana kejelasan fokus dan hala tuju yang ingin dicapai menyebabkan subordinat tidak berada dalam keadaan kabur. Sedangkan keadaan kabur menyebabkan timbulnya konflik dalam diri subordinat (Choi, 2006). Konflik yang berpanjangan akan menyebabkan menurunnya motivasi dan komitmen kerja serta prestasi kerja. Seterusnya penurunan prestasi kerja akan mengakibatkan penurunan prestasi organisasi (House & Baetx, 1979; House et al., 1991; House & Aditya, 1997; Judge & Piccolo, 2004). Apabila terdapat visi yang dibina bersama dan dikomunikasikan dengan kerap menyebabkan guru-guru dapat memahami dan tahu dengan jelas arah tujuan yang hendak dicapai. Robinson, Lloyd dan Rowe (2008) berhujah bahawa kepimpinan guru besar sekolah yang menetapkan visi sekolah mempunyai pengaruh kepada peningkatan prestasi murid. Keadaan ini berlaku kerana visi yang telah ditetapkan itu dikomunikasikan kepada guru-guru dan staf

sekolah sehingga mereka memahami hala tuju yang hendak dicapai. Kefahaman ini menyebabkan laluan ke arah mencapainya tidak berliku-liku, dan dengan itu matlamat bersama mudah dicapai. Green, Dundas dan Clarke (2002) juga berhujah bahawa visi sekolah yang telah ditetapkan, sangat penting untuk dikomunikasikan kepada guru-guru dan staf, agar keputusan yang telah ditetapkan itu dapat dipahami oleh mereka.

Oleh itu, jika pihak sekolah berhasrat untuk melahirkan sekolah berprestasi tinggi, maka tindakan yang harus dilakukan guru besar ialah mengkomunikasikan visi sekolah kepada guru-guru agar mereka memahami dengan baik kemana hala tuju pengajaran dan pembelajaran yang dilaksanakan di sekolah sehingga sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai.

5.3.2 Tingkah laku Kepimpinan Melalui Teladan

Kajian ini mendapati bahawa guru besar sekolah rendah berprestasi tinggi A dan C di Kabupaten Maros sentiasa menjadikan dirinya sebagai satu model atau rujukan kepada guru-guru di dalam melaksanakan tugas di sekolah berkenaan. Tingkah laku suri teladan dalam segala tindakan ini seterusnya menjadi ikutan kepada gurugurunya terutama tingkah laku yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas-tugas di sekolah sebagai usaha untuk mencapai matlamat yang telah ditetapkan. Antara tingkah laku yang menjadi ikutan ialah kedisiplinan dalam menjalankan tugas, penggunaan media pembelajaran di dalam proses pengajaran dan pembelajaran, melibatkan diri secara langsung di dalam usaha pemeliharaan kebersihan lingkungan persekitaran dan kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan pelaksanaan pendidikan di sekolah berkenaan.

Daripada tingkah laku guru besar tersebut, ianya diteladani oleh guru-guru di dalam menjalankan tugasnya di sekolah. Guru-guru merasa tidak selesa apabila mereka tidak melakukan kegiatan sebagaimana yang dicontohkan oleh guru besar di sekolah tersebut, berkaitan dengan pelaksanaan tugasnya. Berbeza dengan sekolah rendah berprestasi rendah B dan D, penyelidik mendapati bahawa guru-guru di sekolah ini cenderung melakukan aktiviti sendiri tanpa harus meneladani guru besarnya.

Kajian ini menyokong teori kepimpinan yang membuat proposisi bahawa pemimpin yang digemari dan berpengaruh adalah pemimpin yang mengamalkan konsep kepimpinan melalui teladan (Yukl, 2006). Mengikut French dan Raven (1968) kepimpinan yang menggunakan kuasa rujukan (*referent power*), iaitu pemimpin yang menggunakan kekuatan peribadi dirinya seperti kejujuran, etika dan karisma untuk mempengaruhi subordinat, adalah merupakan seorang yang sangat berpengaruh kepada peningkatan komitmen kerja subordinat. Mengikut teori ini ia menjadi berpengaruh kerana subordinat mempercayai pemimpin berkenaan bertindak adalah semata-mata untuk kepentingan organisasi. Di samping itu, jenis kepimpinan ini mudah untuk mendapat kerjasama subordinat dalam melaksanakan tugas organisasi kerana sifat jujur yang dipamerkannya. Kouzes dan Posner (2012) berhujah bahawa tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi akan mudah diwujudkan apabila terbangun kerja sama yang baik antara pemimpin dengan subordinat dan kerja sama akan lebih berkesan apabila ada saling percaya antara pemimpin dan subordinat. Kepercayaan pengikut kepada pemimpin dapat wujud jika pengikut menilai bahawa pemimpin tiada kepentingan peribadi, dan sangat perihatin kepada pengikutnya (Yukl, 2006). Kepercayaan yang tinggi daripada subordinat kepada pemimpinnya dapat meningkatkan komitmen subordinat dalam pelaksanaan tugasnya dan komitmen yang tinggi daripada subordinat akan

meningkatkan prestasi organisasi (Conger & Kanungo, 1998). Di samping itu, tingkah laku suri teladan akan dapat meningkatkan motivasi kerja serta meningkatkan kepuasan kerja subordinat (House, 1976). Motivasi kerja yang tinggi daripada subordinat dapat meningkatkan prestasi organisasi (House et al., 1991; House & Aditya, 1997).

Berkaitan dengan sifat karisma pemimpin, teori kepemimpinan mengusulkan bahawa pemimpin sering menjadi contoh kepada subordinatnya kerana pengaruh karisma pemimpin tersebut (House, 1976). Perasaan, pengertian dan tingkah laku yang dicontohkan oleh pemimpin, sering menunjukkan kesesuaian subordinat dengan kehidupan organisasi, kepuasan kerja dan motivasi kerja (House, 1976). Bass dan Avolio (2003) membuat proposisi bahawa tingkah laku unggul kepada subordinat ialah tingkah laku yang menjadi contoh dan idola kepada pengikutnya. Hoy dan Miskel (2008) menjelaskan bahawa pengaruh yang ideal para pemimpin ialah berperanan sebagai model kepada para pengikutnya. Pemimpin yang menjadi teladan memperlihatkan tentang kepastian daripada berbagai masalah-masalah penting; memperlihatkan tingkah laku, etika, dan moral yang sangat tinggi, mahu dan dengan rela berbagi risiko dengan para pengikutnya dalam usaha untuk mencapai tujuan. Seterusnya Hoy dan Miskel (2008) berhujah bahawa pemimpin yang menjadi teladan mempunyai pengaruh ideal sifat iaitu tingkat di mana para pengikut merasa bahawa pemimpin mereka mempunyai karisma, yakin, sangat kuat, berfokus pada amanat cita-cita yang lebih tinggi dan etika. Dengan demikian keyakinan yang kuat dan kepercayaan yang tinggi daripada guru-guru kepada guru besar sekolah mempunyai pengaruh yang besar kepada kepuasan kerja guru, dan berpengaruh kepada prestasi organisasi sekolah (Kouzes & Posner, 2012).

Dapatan kajian ini selari dengan dapatan kajian kepimpinan berkesan yang didapati oleh Day, Sammons, Hopkins, Harris, Leithwood, Gu, dan Brown (2010) yang menyatakan bahawa kepimpinan berkesan selain daripada harus menetapkan nilai-nilai dan visi untuk meningkatkan jangkaan, kepimpinan berkesan harus pula menentukan arah dan membangun kepercayaan. Sebelum itu Joseph dan Winston (2005) juga mendapati bahawa kepercayaan pemimpin mempunyai dapat meningkatkan kepercayaan organisasi.

Dapatan kajian ini juga menyokong dapatan kajian Jung dan Sosik (2006) yang menyatakan bahawa pengaruh kepimpinan menyebabkan para pengikutnya berusaha untuk meniru tingkah laku, nilai-nilai, konsep diri dan pengertian pimpinan tersebut. Perbuatan seorang pemimpin adalah jauh lebih penting daripada perkataan, pada masa orang ramai ingin mengetahui bagaimana keseriusan pemimpin itu daripada apa yang telah disampaikan. Antara perkataan dan perbuatan pemimpin, harus konsisten seiring. Dengan demikian ianya dapat dipercayai dan dijadikan teladan oleh subordinatnya (Kouzes & Posner, 2012). Selain itu pemimpin akan menjadi suri teladan apabila ianya kelihatan sangat luar biasa, kerana pengertian strateginya yang mendalam, mempunyai keyakinan yang kuat, percaya kepada diri sendiri, tingkah laku yang tidak biasa, dan mempunyai tenaga yang dinamik, menjadikan para subordinat mengidolakan pemimpin tersebut dan mereka ingin menjadi seperti para pemimpin itu (Yukl, 2005).

Dapatan kajian ini selari hasil kajian yang dijalankan oleh Bloomfield (2013) yang mendapati bahawa guru besar di sekolah berkesan mempamerkan tingkah laku yang menjadi suri teladan, dan membangun keyakinan guru-guru untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Selain itu dapatan kajian ini menyokong dapatan kajian yang didapati oleh Valentine dan Prater (2011) menyatakan bahawa tingkah laku guru besar dengan memberi teladan bagi guru-guru berpengaruh kepada peningkatan prestasi murid. Tingkah laku guru besar yang menjadi teladan bagi guru-guru memberi inspirasi dan motivasi kepada guru-guru untuk meningkatkan cara mengajarnya. Seterusnya Valentine dan Prater (2011) menyatakan bahawa cara mengajar guru yang baik dapat berpengaruh kepada peningkatan prestasi murid.

Oleh itu jika sesebuah sekolah berhasrat untuk melipatgandakan prestasi sekolahnya, maka guru besar hendaklah bertindak sebagai suri teladan kepada guru-guru dan kaki tangan di sekolah kerana dengan menjadi suri teladan yang baik di sekolah, dapat memberi inspirasi motivasi dan komitmen kepada guru untuk mengembangkan pengajaran dan pembelajarannya sehingga dapat meningkatkan prestasi murid. Peningkatan prestasi murid adalah merupakan wujud peningkatan prestasi sekolah.

5.3.3 Tingkah Laku Akrab Dengan Subordinat

Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa guru besar di sekolah rendah berprestasi tinggi A dan C di dalam melaksanakan tugasnya sentiasa rapat dengan guru-guru. Keakraban ini dijalin dalam pelbagai keadaan sama ada semasa kegiatan yang rasmi seperti di dalam mesyuarat dengan guru-guru, atau pun kegiatan tidak rasmi seperti pada masa berehat di bilik guru, bekerja sama membersihkan persekitaran sekolah atau ketika melaksanakan acara makan bersama. Selain itu, kerapatan guru besar dengan guru-guru di sekolah ini dapat dilihat, pada masa guru berada di bilik guru untuk berehat di mana guru besar berbaur dengan guru-guru yang lainnya di bilik tersebut.

Guru besar di sekolah rendah berprestasi tinggi A dan C dalam menjalankan tugasnya cenderung memposisikan guru-guru sebagai rakan kerja sehingga dalam memberikan bimbingan pun kelihatan beliau sangat akrab dengan guru-gurunya. Keadaan ini sangat berbeza dengan tingkah laku guru besar di sekolah rendah berprestasi rendah B dan D. Di sekolah rendah berprestasi rendah B dan D hubungan antara guru besar dengan guru-guru kurang rapat, wujud jarak antara guru besar dengan guru-guru sehingga komunikasi terjalin bersifat formal. Guru besar sekolah ini kurang akrab dengan guru-guru yang lain walaupun pada masa-masa berehat daripada tugas di sekolah. Guru besar di sekolah rendah berprestasi rendah ini kelihatannya lebih cenderung untuk tetap tinggal di pejabat guru besar daripada menyertai guru-guru di bilik guru.

Dapatan kajian ini menyokong teori kepimpinan yang mendakwa bahawa pemimpin itu mempunyai kesatuan perasaan dengan para pengikutnya (House, 1976). Para pengikut mempunyai kasih sayang yang kuat kepada pemimpinnya, pengikut mempunyai keterlibatan emosional terhadap misi pemimpinnya dan tidak diragukan kesetiannya kepada pemimpinnya (House & Baetx, 1979). Hubungan yang akrab antara pemimpin dan subordinat akan memudahkan komunikasi, kerja sama, dan memudahkan penyelesaian masalah yang berlaku di dalam organisasi (Yukl, 2006). Seterusnya Greenleaf (1998) juga menyatakan bahawa pemimpin itu, menekankan pada kolaborasi, kepercayaan, empati dan etika serta memberi perkhidmatan secara berterusan bagi pengembangan individu atau pun organisasi. Dengan demikian hubungan yang rapat di antara guru besar dan guru-guru dapat wujud apabila guru besar, sangat perhatian kepada guru-gurunya (Yukl, 2006). Hubungan yang akrab antara pemimpin dengan subordinat menjadikan pemimpin merasa senang dan tidak merasa takut untuk bekerjasama dengan subordinat untuk meningkatkan pengajaran

dan pembelajaran di sekolah. Kerjasama ini memberi kesan kepada pelaksanaan tugas di sekolah terutama kepada keberkesanan pengajaran, dan keberkesanan pengajaran dan pembelajaran dapat meningkatkan prestasi murid. Peningkatan prestasi murid adalah merupakan indikator penting kepada peningkatan prestasi sekolah (Hallinger & Murphy, 1986).

Dapatan kajian ini selari dengan dapatan kajian yang dijalankan McCrimmon (2007) yang menyatakan bahawa pemimpin yang mempunyai ikatan emosional yang tinggi dengan subordinat menjadi daya tarikan tersendiri yang dapat menjadikan hubungan yang rapat antara pemimpin tersebut dengan subordinatnya. Hubungan yang rapat ini memberi semangat kepada subordinat sehingga dapat meningkatkan prestasi kerjanya yang akhirnya dapat meningkatkan prestasi organisasi. Day, Sammons, Hopkins, Harris, Leithwood, Gu, dan Brown (2010) juga menyatakan bahawa kepimpinan berkesan membangun kerja sama yang kuat antara guru besar dan guru-guru sehingga terjalin hubungan yang rapat dalam pelaksanaan tugasnya untuk mencapai matlamat yang telah ditetapkan. Jauh sebelum itu Hoy dan Miskel (1991) menyatakan bahawa guru besar yang berkesan adalah guru besar yang melakukan kepimpinan sekolah secara dinamik, dan kepimpinan itu berorientasi pada pemenuhan tugas serta berorientasi pula kepada hubungan kemanusiaan.

Seterusnya dapatan kajian ini selari dengan dapatan kajian yang dijalankan oleh Rowold dan Schlotz (2009) yang mendapati bahawa jika seorang melakukan tingkah laku yang menunjukkan sikap positif yang pasti, seperti kemampuan merasa, berfokus pada cita-cita dan nilai-nilai yang tinggi, maka para pengikutnya akan meningkat ikatan emosi, dan kepercayaannya terhadap pemimpin mereka. Hal ini

meningkatkan motivasi dan komitmen subordinat yang dapat meningkatkan prestasi organisasi (House & Aditya, 1997; House et al., 1991)

Seterusnya Day dan Sammons (2013) yang menyatakan bahawa guru besar dalam sekolah berkesan membina hubungan yang harmonis dalam komuniti sekolah. Ilies, Judge, dan Wagner (2006) juga mendapati bahawa pemimpin tidak hanya merangsang emosi-emosi positif daripada pengalaman, tetapi juga mampu memindahkan emosi-emosi tersebut secara berkesan kepada pengikutnya.

Sebelum itu, hasil kajian Choi (2006) menyatakan bahawa salah satu komponen inti daripada kepimpinan adalah empati. Dengan demikian guru besar yang mempunyai hubungan yang rapat dengan guru-guru, mempunyai hubungan emosional yang kuat dengan mereka, hal ini menjadi daya tarik tersendiri dan memberi semangat kepada guru-guru untuk meningkatkan prestasi kerjanya, melakukan pengembangan dan percobaan dengan idea-idea yang bersifat inovatif (Cheng, Cheung & Tam, 2002). Peningkatan prestasi kerja guru-guru berpengaruh kepada peningkatan prestasi murid yang seterusnya meningkatkan prestasi sekolah (Leithwood & Riehl, 2003; Valentine & Prater, 2011).

Oleh kerana itu guru besar yang ingin meningkatkan prestasi murid, maka guru besar hendaklah mengamalkan kepimpinan dengan tingkah laku yang rapat dengan guru-guru beserta kaki tangan di sekolah agar guru-guru dan guru besar mempunyai hubungan emosional yang tinggi, guru bermotivasi dan mempunyai komitmen yang tinggi untuk menjalankan tugas sebagai guru yang seterusnya meningkatkan prestasi sekolah.

5.3.4 Tingkah Laku Membina Dengan Memberi Nasihat

Daripada kajian ini penyelidik mendapati bahawa guru besar di sekolah rendah berprestasi tinggi A dan C mengamalkan tingkah laku membina guru-guru dengan memberi nasihat apabila terdapat guru-guru yang menghadapi masalah berkaitan dengan pelaksanaan tugasannya di sekolah. Pembinaan dilakukan sebagai usaha untuk meningkatkan prestasi guru sama ada melalui peningkatan profesionalisme guru atau melalui nasihat kepada guru sehingga guru-guru di sekolah ini dapat melaksanakan tugasnya dengan berkesan. Manakala di sekolah rendah berprestasi rendah B dan D, didapati guru besarnya cenderung kurang melakukan nasihat atau bimbingan kepada guru atau bahkan cenderung kurang peduli kepada masalah yang dihadapi oleh guru-gurunya berkaitan dengan tugas guru di sekolah.

Dapatan kajian ini menyokong teori kepimpinan yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio (2003) yang menyatakan bahawa salah satu aspek kepimpinan yang berjaya membuat perubahan dalam organisasi ialah memberi pertimbangan mengikut keperluan individu. Tingkah laku ini adalah merupakan tingkah laku kepimpinan di mana pemimpin mempunyai peranan untuk memberi nasihat dan bimbingan kepada subordinatnya. Mengikut teori kepimpinan ini pemimpin hendak bertindak memberi perkhidmatan sebagai penasihat kepada para pengikutnya. Pemimpin tersebut memperlakukan para pengikutnya sebagai individu dan menggunakan orientasi pengembangan yang memberi respon kepada keperluan para pengikut yang memerlukannya (Bass & Avolio, 1994a). Sebelum itu House (1976) menyatakan bahawa pengaruh kepimpinan dengan memberi nasihat dan bimbingan akan dapat meningkatkan kesetiaan dan ketaatan kepada pemimpin akibat keupayaan pemimpin member inspirasi kepada para pengikut untuk menerima dan melaksanakan kehendak pemimpin itu tanpa ragu-ragu.

Hallinger dan Murphy (1985) juga menyatakan bahawa kepimpinan di sekolah adalah sebahagian besar berfokus kepada peranan guru besar dalam melakukan koordinasi, pengawasan, penyeliaan, pengembangan kurikulum, dan pengembangan pembelajaran. Peranan guru besar dalam memberi nasihat kepada guru adalah sebagai usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan di sekolah. Hal ini selari dengan kajian yang dijalankan oleh Hallinger (2003) yang mendapati bahawa pemimpin yang berorientasi kepada tujuan, dan fokus kepada penambahbaikan akademik pelajar akan berjaya mencapai matlamat sekolahnya.

Dapatan kajian ini menyokong kajian Blase dan Blase (2000) yang menegaskan bahawa memberi nasihat dan membimbing guru-guru akan menggalakkan pemikiran dan pertumbuhan profesionalisme guru dan seterusnya memberi kesan yang kuat kepada prestasi sekolah. Dengan demikian usaha guru besar dengan melakukan tindakan memberi nasihat dan bimbingan dapat meningkatkan pelaksanaan tugas dan meningkatkan prestasi guru yang seterusnya meningkatkan prestasi sekolah (Hallinger, 1986a; Celikten, 2001; Heck & Hallinger, 2010). Seterusnya Blase dan Blase (2000) menyatakan bahawa terdapat dua ciri kepimpinan yang dapat meningkatkan pembelajaran di kelas, iaitu menyampaikan kepada guru-guru untuk mempromosikan pemikiran dan mempromosikan perkembangan profesional.

Dapatan kajian ini menyokong hasil kajian Sanga (2002), Wahjosumidjo (2008) dan Grant (2011) yang mendapati bahawa tingkah laku membina dengan memberi nasihat kepada guru-guru adalah merupakan rangkaian kegiatan sebagai tindakan susulan di atas pelaksanaan kawalan, dan penyeliaan untuk memastikan bahawa pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran di sekolah berjalan sesuai dengan jangkaan. Salah satu tugas dan tanggungjawab guru besar ialah melakukan

pembinaan, memberi memotivasi, dan menyelia guru-guru, termasuk mengkaji dan mengawal setiap prestasi, menyediakan maklum balas atau usaha yang lain bagi pencapaian matlamat yang telah ditetapkan (Sergiovanni, 2009). Sebelum itu Hallinger (2005) menyatakan bahawa fungsi kepimpinan ialah untuk melakukan pengelolaan program pembelajaran yang berfokus kepada koordinasi, kawalan pembelajaran dan kurikulum. Dalam dimensi ini bergabung tiga fungsi kepimpinan (atau yang diistilahkan dengan pengurusan) iaitu penyeliaan dan penilaian pembelajaran, pengkoordinasian kurikulum dan memantau perkembangan pelajar. Dimensi ini memerlukan guru besar yang mempunyai kepakaran dalam pembelajaran dan pengajaran agar dapat membina keupayaan guru-guru secara maksimum. Dimensi ini memerlukan suatu komitmen untuk pengembangan sekolah.

Dengan demikian guru besar melakukan pembinaan dengan memberi nasihat kepada guru-gurunya adalah merupakan usaha yang dilakukan untuk meningkatkan prestasi guru, murid yang seterusnya meningkatkan prestasi sekolah. Oleh itu jika sesebuah sekolah ingin melipatgandakan peningkatan prestasi murid-murid dan sekolahnya, maka guru besar hendaklah mengamalkan tingkah laku membina dengan memberi nasihat dan membimbing guru-guru supaya mereka melaksanakan tugas di atas landasan yang betul dan tidak teraba-raba.

5.3.5 Tingkah Laku Memberi Penghargaan dan Motivasi

Kajian ini mendapati bahawa di sekolah rendah berprestasi tinggi A dan C di Kabupaten Maros, guru besarnya sentiasa memberikan penghargaan dan motivasi kepada guru-guru yang berjaya mencapai matlamat yang ditetapkan. Penghargaan yang diberikan sebagai motivasi untuk meningkatkan prestasi subordinat. Bentuk penghargaan yang diberikan termasuk memberikan insentif kepada guru-guru di atas

kegiatan yang mereka lakukan ataupun memberikan hadiah kepada guru-guru sebagai penghargaan di atas prestasi yang dicapai dalam melaksanakan tugasnya. Sedangkan kepemimpinan guru besar di sekolah rendah berprestasi rendah B dan D sangat kurang atau hampir tidak memberikan motivasi atau penghargaan kepada subordinatnya, sekalipun kepada guru yang melaksanakan tugasnya dengan baik.

Dapatan kajian ini menyokong teori House (1976) yang mendakwa bahawa dengan menghargai dan memberi motivasi kepada subordinat, pemimpin dapat mengenakan pengaruh kepada subordinat untuk mempertingkatkan hasil usaha mereka sesuai dengan apa yang diharapkan. Bass dan Avolio (2003) juga menyatakan bahawa salah satu fungsi kepemimpinan adalah member motivasi berinspirasi kepada subordinat supaya subordinat dapat melaksanakan tugas organisasi melampaui jangkaan yang ditetapkan dan seterusnya mencapai matlamat yang telah ditetapkan.

Selain itu dapatan kajian ini juga menyokong teori jangkaan (*expectancy theory*) yang menyatakan bahawa dalam membuat keputusan berkaitan tingkah lakunya di dalam sesebuah organisasi, seseorang itu akan menggunakan keupayaan berfikir, memahami, dan menjangka peristiwa di masa depan. Untuk mencapai jangkaan diperlukan motivasi yang kuat, manakala motivasi yang kuat untuk melakukan sesuatu akan lahir apabila wujud keyakinan bahawa keupayaan wujud untuk melaksanakan sesuai dengan tahap yang diinginkan, yakin bahawa apa yang dilakukan akan membawa kepada ganjaran dan yakin bahawa hasil-hasil daripada apa yang dilakukan memberi nilai positif kepada peribadinya (Hoy & Miskel, 1991).

Seterusnya Bass (1990b) menyatakan bahawa kepemimpinan yang memberi inspirasi dan membangkitkan motivasi para subordinatnya dengan idea baru, bahawa mereka

boleh mencapai perkara-perkara yang besar dan mencapai prestasi yang tinggi dengan melakukan kerja berganda. Tingkah laku yang disertai dengan motivasi yang kuat akan dapat mencapai tujuan sesuai dengan jangkaan. Dengan demikian, guru besar yang memberi motivasi yang kuat akan dapat menginspirasi guru-guru untuk melakukan inovasi bagi mencapai matlamat pendidikan yang telah ditetapkan sesuai dengan visi sekolah (Hoy & Miskel, 1991). Seterusnya Hoy dan Miskel (1991) menyatakan bahawa motivasi jangkaan bagi guru secara konsisten berpengaruh kepada kepuasan kerja guru, sikap murid dan berpengaruh kepada persepsi keberkesanan sekolah.

Selain itu dapatan kajian ini selari dengan kajian yang dijalankan oleh Barnett, McCormick dan Conners (2001) yang mendapati bahawa tingkah laku kepimpinan guru besar dengan memberi motivasi berinspirasi kepada guru-guru akan dapat meningkatkan prestasi sekolah. Seterusnya Judge dan Piccolo (2004) mendapati bahawa pemberian penghargaan sebagai motivasi kepada guru-guru mempunyai pengaruh yang kuat dalam meningkatkan prestasi kerja guru-guru.

Sebelum itu, kajian yang dijalankan oleh Bass, Avolio, Jung dan Berson (2003) mendapati bahawa pemberian penghargaan kepada guru-guru dapat meningkatkan prestasi organisasi. Selari dengan itu Nguyen dan Mohamed (2011) mendapati bahawa tingkah laku kepimpinan memberi penghargaan mempunyai pengaruh yang lebih besar kepada seluruh dimensi pengetahuan praktikal pengurusan. Pemberian penghargaan sebagai motivasi kepada guru-guru dapat meningkatkan kepercayaan diri, mereka akan lebih bersemangat dan termotivasi untuk meningkatkan cara kerjanya, meningkatkan prestasi kerjanya, bahkan dapat meningkatkan prestasi kerjanya lebih daripada taraf yang dijangkakan (Hoy & Miskel, 1991).

Selain itu, penghargaan yang diberikan oleh guru besar kepada guru-guru akan dapat menjadi motivasi kepada guru untuk mencapai jangkauan yang ditetapkan di sekolah. Pencapaian jangkauan bagi guru menjadikan guru berpuas hati kepada pekerjaan mereka dan seterusnya dapat meningkatkan prestasi sekolah (McDonald & Bloom, 1983). Memberi penghargaan menjadi motivasi kepada guru-guru bahawa apa yang dilakukan akan membawa kepada ganjaran. Selain itu, guru-guru yakin bahawa hasil-hasil daripada apa yang dilakukan dapat memberi nilai positif kepada peribadinya (Hoy & Miskel, 1991). Jauh sebelum itu Steers dan Porter (1979) menyatakan bahawa memberi penghargaan kepada guru bukan hanya menjadikan guru itu akan melakukan kerja ganda, akan tetapi dapat menjadikan guru itu merasa puas dengan apa yang mereka kerjakan dan mereka berpuas hati kerana mendapat penghargaan daripada apa yang dikerjakannya. Pemberian penghargaan ini selari dengan teori motivasi Maslow yang menyatakan bahawa ada lima keperluan dasar manusia, iaitu keperluan psikologikal, keamanan, kasih sayang, penghargaan dan aktualisasi diri.

Seterusnya guru besar yang mempamerkan tingkah laku memberi motivasi kepada guru-guru dapat memberikan inspirasi kepada guru-guru untuk melaksanakan tugasnya dengan lebih baik, sehingga boleh meningkatkan prestasi sekolah (Barnett, McCormick & Connors, 2001). Selari dengan itu Bass, Avolio, Jung dan Berson (2003) menyatakan bahawa memberi motivasi kepada guru-guru mempunyai pengaruh yang sangat kuat bagi peningkatan prestasi guru-guru dan peningkatan prestasi guru-guru dapat menjadikan prestasi sekolah meningkat.

Dapatan kajian ini selari dengan hasil kajian yang didapati oleh Nguyen dan Mohamed (2011) yang menyatakan bahawa apabila guru besar memberikan

penghargaan kepada guru-guru dapat berpengaruh lebih besar kepada seluruh aspek dimensi pengetahuan praktikal pengurusan guru. Oleh kerana itu guru besar yang sentiasa memberikan penghargaan atau motivasi kepada guru-guru dapat menjadi inspirasi bagi guru untuk meningkatkan keupayaan profesinya, memberi kepuasan kerja guru, meningkatkan prestasi murid-murid yang seterusnya meningkatkan prestasi sekolah.

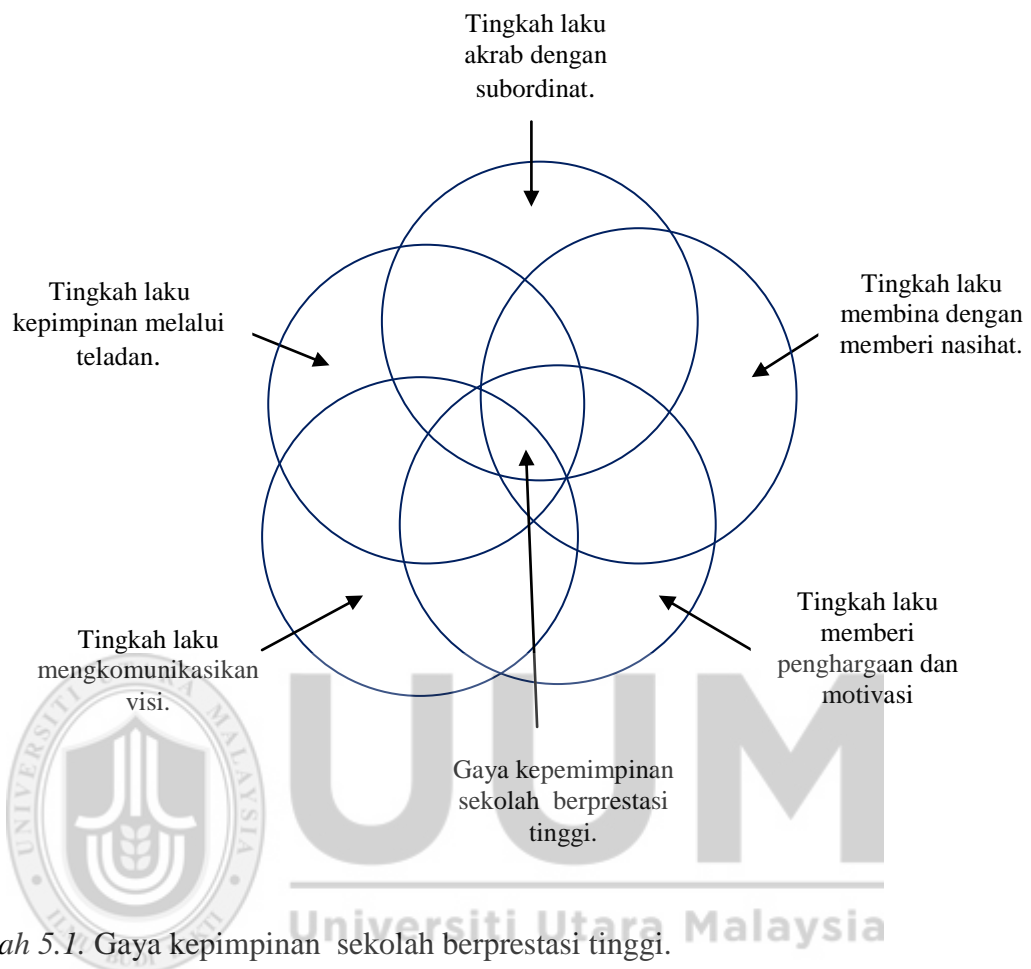
Oleh kerana itu jika sesebuah sekolah ingin melipat gandakan kepuasan kerja guru, meningkatkan prestasi murid dan meningkatkan prestasi sekolah, maka guru besar hendaklah mengamalkan tingkah laku memberi penghargaan sebagai motivasi bagi guru-guru untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan di sekolah.

5.4 Ke Arah Pembinaan Kerangka Teori Kajian

Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa terdapat beberapa gaya kepimpinan guru besar yang menjadi amalan kepada guru besar di sekolah berprestasi tinggi. Pada amnya ciri-ciri kepimpinan ini adalah selari dengan teori pokok kepimpinan organisasi yang menegaskan bahawa fungsi kepimpinan sekolah adalah mempengaruhi subordinat untuk melakukan tugas organisasi secara sukarela demi pencapaian matlamat organisasi (Yukl, 2006). Tingkah laku - tingkah laku yang diamalkan oleh guru besar-guru besar ini telah berjaya mempengaruhi sikap dan tingkah laku guru sehingga tindakan-tindakan guru telah menghasilkan prestasi sekolah yang membanggakan. Namun begitu tingkah laku kepimpinan guru besar di sekolah berprestasi tinggi yang ditemui dalam kajian ini bukannya bulat-bulat daripada teori kepimpinan transformasional, teori kepimpinan instruksional, teori kepimpinan berkhidmat, teori tingkah laku kepimpinan, dan teori kepimpinan karismatik iaitu teori-teori kepimpinan yang menjadi asas rujukan kepada kajian ini,

tetapi ciri-ciri teori-teori tersebut jelas diamalkan oleh guru besar sekolah-sekolah berprestasi tinggi. Dapatan kajian ini mendapati tingkah laku guru besar sekolah rendah berprestasi tinggi A dan C adalah tingkah laku gabungan antara beberapa teori kepimpinan iaitu teori kepimpinan transformasional, teori kepimpinan instruksional, teori kepimpinan berkhidmat, teori tingkah laku kepimpinan, dan teori kepimpinan karismatik. Dapatan kajian ini adalah selari dengan saranan para sarjana sekolah berkesan dan kepimpinan berkesan yang menyatakan tiada satu gaya kepimpinan yang unggul dalam semua keadaan (Fiedler, 1976; Yukl, 2006; Hallinger, 2003).

Secara khususnya tingkah laku kepimpinan yang ditemui dalam kajian ini adalah tingkah laku kepimpinan mengkomunikasikan visi, tingkah laku kepimpinan melalui teladan, tingkah laku akrab dengan subordinat, membina dengan memberi nasihat dan tingkah laku memberi penghargaan dan motivasi. Secara spesifik dapat digambarkan seperti rajah 5.1 berikut:



Rajah 5.1. Gaya kepimpinan sekolah berprestasi tinggi.

Walau bagaimana pun dapatan ini adalah sementara kerana ia belum teruji sepenuhnya. Oleh itu kajian ini menghipotesiskan bahawa gabungan tingkah laku-tingkah laku kepimpinan mengkomunikasikan visi, tingkah laku kepimpinan melalui teladan, tingkah laku akrab dengan subordinat, membina dengan memberi nasihat dan tingkah laku memberi penghargaan dan motivasi mempunyai pengaruh ke atas prestasi sekolah. Sehubungan itu kajian ini mencadangkan supaya hipotesis ini di uji untuk mendapat pengesahan lanjut.

5.5 Implikasi Kajian

Adalah diharapkan bahawa daripada hasil kajian ini dapat memberi manfaat dan menjadi rujukan kepada guru besar, khasnya di sekolah rendah di Kabupaten (Daerah) Maros dan guru besar sekolah rendah di Indonesia pada amnya dalam usaha untuk meningkatkan kualiti hasil dan prestasi sekolah yang dipimpin.

Daripada dapatan kajian ini diharapkan pula menjadi khazanah ilmu pengetahuan tentang sekolah berprestasi tinggi dan gaya kepimpinan yang diamalkan oleh guru besar di sekolah itu sehingga boleh mencapai prestasi yang tinggi. Adalah juga diharapkan kajian ini akan dapat memberikan penjelasan kepada fenomena kepimpinan yang berlaku di sekolah rendah berprestasi tinggi dan sekolah rendah berprestasi rendah dan mungkin teori baru boleh muncul dalam kepimpinan sekolah berprestasi tinggi di Indonesia dan boleh dijadikan acuan atau model kepada guru besar sekolah di Indonesia.

Hasil daripada kajian ini diharapkan menjadi pertimbangan bagi pemerintah dalam pengambilan keputusan dan tindakan berkaitan dengan usaha peningkatan kualiti pendidikan di Kabupaten (Daerah) Maros pada khasnya dan di Indonesia pada amnya. Adalah juga disarankan bahawa daripada hasil kajian ini dapat dijadikan kerangka bagi pemerintah Kabupaten [Daerah] Maros pada khasnya dan pemerintah Indonesia pada amnya untuk membentuk suatu program latihan bagi guru-guru besar dan pengurus sekolah bagi meningkatkan keupayaan dan menjadi lebih professional.

Selain itu, hasil kajian ini diharap dapat menjadi panduan kepada pusat-pusat pendidikan dan pelatihan, dan universiti dalam membina modul latihan kepimpinan guru dan guru besar bagi meningkatkan prestasi sekolah.

Berdasarkan hasil kajian tentang gaya kepemimpinan di sekolah rendah berprestasi tinggi ini, pengkaji mencadangkan supaya sekolah rendah dengan latar belakang yang sama dengan sekolah rendah yang menjadi sampel dalam kajian ini menjadikan gabungan gaya kepemimpinan daripada hasil kajian ini sebagai amalan. Memandangkan kajian ini dilakukan dalam konteks persekitaran di Kabupaten [Daerah] Maros Indonesia, maka diharap hasil kajian ini boleh membantu dalam pengembangan keupayaan guru besar sekolah bagi mempertingkatkan prestasi sekolah.

Daripada hasil kajian ini pengkaji berharap kiranya dapat disebarkan agar dapat dibaca secara luas untuk meningkatkan pengetahuan bagi guru-guru ataupun guru besar tentang gaya kepemimpinan yang boleh menjadikan sesebuah sekolah mencapai prestasi yang tinggi.

5.6 Cadangan Kajian Yang Akan Datang

Kajian ini telah dijalankan dengan menggunakan kaedah kualitatif dengan kajian yang sangat luas dan telah dilakukan dengan berbagai proses. Memandangkan kajian ini dijalankan dengan menggunakan pendekatan kualitatif ke atas beberapa sekolah yang dijadikan kes kajian, maka dapatannya tidak boleh diitlakkan kepada sekolah-sekolah di Maros. Oleh itu kajian lanjut dicadangkan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji dapatan yang ditemui oleh kajian ini.

Adalah diharapkan agar dapatan kajian ini dapat dijadikan rujukan yang bersifat asas dalam membina instrumen untuk kajian yang dilakukan dengan menggunakan kaedah kuantitatif tentang gaya kepemimpinan guru besar yang dapat menjadikan sekolah rendah berprestasi tinggi di Indonesia. Kajian dengan menggunakan

instrumen secara kuantitatif ini sangat perlu kerana dengan kajian yang menggunakan instrumen kuantitatif ini dapat lebih memperkaya khazanah ilmu pengetahuan tentang gaya kepimpinan di sekolah rendah berprestasi tinggi.

Dalam kajian tentang gaya kepimpinan guru besar sekolah rendah berprestasi tinggi ini pengkaji telah mengkaji pula dalam kaitannya dengan kepimpinan dalam perspektif Islam. Oleh itu pengkaji mencadangkan pula kiranya dilakukan kajian sifatnya lebih khas dan lebih fokus kepada gaya kepimpinan guru besar dalam perspektif Islam di sekolah-sekolah. Dan mengkaji pula bagaimana hubungan antara pemahaman tentang keislaman guru besar dan pengaruhnya kepada gaya kepimpinannya. Kajian ini penting kerana masyarakat Kabupaten (Daerah) Maros khususnya dan masyarakat Indonesia umumnya adalah sebahagian besar penduduknya adalah beragama Islam. Kajian seperti ini akan semakin memperkaya khazanah ilmu pengetahuan tentang kepimpinan dan ilmu pengetahuan dalam Islam sehingga asas-asas kajian tentang kepimpinan tidak lagi bergantung kepada teori-teori Barat semata-mata kerana budaya dan persekitaran Barat tidak sama dengan persekitaran dan budaya timur.

5.7 Kesimpulan

Kajian ini dijalankan dengan menggunakan kaedah kualitatif untuk menjawab persoalan kajian sebagaimana yang dinyatakan dalam bahagian awal kajian ini iaitu apakah gaya kepimpinan guru besar yang dominan di sekolah rendah berprestasi tinggi dan sekolah rendah yang berprestasi rendah di Kabupaten Maros?

Daripada kajian ini didapati bahawa gaya kepimpinan yang dominan yang diamalkan oleh guru besar di sekolah rendah berprestasi tinggi A dan C di Kabupaten Maros

ialah gaya kepimpinan tingkah laku mengkomunikasikan visi, tingkah laku kepimpinan melalui teladan, tingkah laku akrab dengan subordinat, membina dengan memberi nasihat, dan memberi penghargaan dan motivasi. Berdasarkan dapatan kajian ini beberapa persoalan kajian telah terjawab dan dengan itu objektif kajian telah tercapai.



RUJUKAN

- ACDP (Analytical and Capacity Development Partnership) Indonesia. (1 September 2015). *Indopos*. Dikutip daripada <http://www.acdp-indonesia.org/id/2-100-guru-di-depok-tidak-berkualitas/>.
- Achua, C. F., & Lussier, R. N. (2010). *Effective leadership* (4th ed.). Latin America: Cengage Learning.
- Adair, J. (2010). *The leadership of Muhammad*. London: Kogan Page.
- Adeyemi, T. O. (2010). Principals' leadership style and teachers' job performance in senior secondary schools in Ondo State, Nigeria. *Journal of Education Administration and Policy Studies*, 2(6), 83-91.
- Ako, B. L. (2001). The instructional leadership behavior of Papua New Guinea high school principals a provincial case study. *Journal of Educational Administration*, 39(3), 233-265.
- Ali, A. J. (2009). Islamic perspective on leadership: A model. *International Journal of Islamic and Middle Eastern and Management*, 2(2), 160-180.
- Arief, A. (2011). *Tantangan pendidikan di era globalisasi*. Universitas Muhammadiyah Jakarta. Dipetik pada tanggal 21 December 2011 dari http://www.fai.umj.ac.id/index.php?option=com_content&task=view&id=23&Itemid=54.
- Azzam, A. (2010). *Bathal al- Abthal*, diterjemah oleh As'ad Yasin dengan tajuk: Muhammad SAW: The greatest leader: Kajian tentang kepemimpinan Rasulullah berdasarkan sumber-sumber sejarah yang otentik. Jakarta: Qisthi Press.
- Bamburg, J., & Andrews, R. (1990). School goals, principals and achievement. *School Effective and School Improvement*, 2(3), 175-191.
- Barnett, K., McCormick, J., & Connors, R. (2001). Transformasional leadership in school. *Journal of Educational Administration*, 39(1), 24-46.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990a). *Bass & Stogdill's handbook of leadership* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990b). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(4), 19-31.
- Bass, B. M. (1996). *New paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership*. Alexandria, VA: Army Research Institute for The Behavioral and Social Science.

- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership Studies*, 7(3), 18-40.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994a). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA. Sage.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994b). Transformational leadership and organizational culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3/4), 541-552.
- Bass, B. M., Avolio, J. A., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Berg, B. L. (2007). *Qualitative research methods for the social science* (6th ed.). Boston: Pearson Education, Inc.
- Blase, J. J. (1987). Dimensions of effective school leadership: The teacher's perspective. *American Educational Research Journal*, 24(4), 589-610.
- Blasé, J., & Blasé, J. (2000). Effective instructional leadership teachers' perspectives on how principals promote teaching and learning in school. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 130-141.
- Bloomfield, B. D. (2013). *Investigating leadership in charter schools: An examination of the leadership traits of executive directors in successful charter schools* (Doctor of philosophy dissertation). University of Maryland.
- Bogdan, R. C., & Biklen, K. S. (2007). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods* (5th ed.). Boston London: Allin and Bacon, Inc.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910.
- Bossert, S., Dweyer, D., Rowan, B., & Lee, G. (1982). The instructional management role of the principal. *Educational Administration Quarterly*, 18(3), 34-64.
- Bromley, H. R., & Kirchner-Bromley V. A. (2007). Are you transformational leader?. *Physician Executive*, 33, 54-58.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership* (1st ed.). New York: Harper & Row.
- Caldwell, B. (1998). Strategic leadership, resource management and effective school reform. *Journal of Educational Administration*, 36(5), 445-461.

- Catherine, M., & Rossman, G. B. (1995). *Designing qualitative research*. London: Sage Publication.
- Celikten, M. (2001). The instructional leadership task of high school assistant principals. *Journal of Educational Administration*, 39(1), 67-76.
- Cheng, Y. C., Cheung, W. M., & Tam, W. M. (2002) di dalam D. Reynolds, B. Creemers, S. Stringfield, C. Teddlie, dan G. Schaffer. *Word class schools: International perspectives on school effectiveness*. London: Routledge Falmer.
- Choi, J. (2006). A motivational theory of charismatic leadership: Emvisioning, empathy, and empowerment. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(1), 24-43.
- Chung, A., Chen, I. H., Lee, A. Y. P., Chen, H. C., & Lin, Y. (2011). Charismatic leadership and self-leadership a relationship of substitution or supplementation in the contexts of internalization and identification?. *Journal of Organizational Change Management*, 24(3), 299-313.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1987). Towards a behavioral theory of charismatic leadership in organizational setting. *Academy of Management Review*, 12, 637-647.
- Conger, J. A. (1989). *The charismatic leader behind the mystique of exceptional leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). Behavioral dimension of charismatic leadership. In Conger J. A. dan Kanungo, R. N. (Eds) *Charismatic Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Inc.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organization: Perceive behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 439-452.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organization*. Thousand Oaks CA: Sage Publication.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effect. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 747-767.
- Correa, A. A., Morales, Victor J. G., & Pozo. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lesson from Spain. *Industrial Marketing Management*, 36, 349-359. Available online at www.sciencedirect.com.
- Cuban, L. (1988). *The managerial imperative and the practice of leadership school*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Day, C. & Sammons, P. (2013). *Successful school leadership: A review of international literature*. Nottingham: CFBT Education Trust.

- Day, C. (2005). Sustaining success in challenging contexts: Leadership in English schools. *Journal of Educational Administration*, 43(6), 573-583.
- Day, C., Harris, A., Hadfield, M., Tolley, H., & Beresford, J. (2000). *Leading schools in times of change*, Buckingham: Open University Press.
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q., Brown, E., Ahtaridou, E. & Kington, A. (2009). The impact of school leadership on pupil outcomes: Final report. *Department of Children, Schools and Families National College of School Leadership*, Nottingham.
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q. & Brown, E. (2010). *10 Strong claims about successful school leadership*. National College for Leadership of Schools and Children's Services, Nottingham.
- De Bevoise, W. (1984). Synthesis of research on the principal as instructional leader. *Educational Leadership*, 41(5),14-20.
- Dimmock, C., & Walker, A. (2002). *The principal and practice of educational management*. London: Paul Chapman.
- Dimmock, C., & Walker, A. (2005). *Educational leadership culture and diversity*. London: Sage.
- Dinham, S. (2005). Principal leadership for outstanding educational outcomes. *Journal of Educational Administration*, 43(4), 338-356.
- Drysdale, L., Goode, H., & Guur, D. (2009). An Australian model of successful school leadership. *Journal of Educational Administration*, 47(6), 697-708.
- Epp & Epp, R., (2002). di dalam D. Reynolds, B. Creemers, S. Stringfield, C. Teddlie, dan G. Schaffer. *Word class schools: International perspectives on school effectiveness*. London. Routledge Falmer, 85-99.
- Esterberg, K. G. (2002). *Qualitative methods in social research*. New York: Mc Graw Hill.
- Fajriani, Y., Santoso, S., & Ngadiman. (2013). Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan etos kerja guru terhadap kinerja guru (Studi pada Al-Azhar Syifa Budi Solo). *Jupe UNS*, 1(1) , 1-11.
- Febriandy, S. (2009, Oktober 05). Pendidikan Sulawesi Selatan. Dipetik pada 26/9/2011. <http://www.batukar.info/wiki/pendidikan-sulawesi-selatan>.
- Felfe, J., & Schyns, B. (2004). Is similarity in leadership related to organizational outcomes? The case of transformational leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4), 92-102.
- Fiedler, F. E., Chemers, M. M., & Mahar, L. (1976). Improving leadership effectiveness: The leader match concept. *Administrative Science Quarterly*, 23(3), 496-505.

- Frankel, J. R., & Wallen, N. E. (2009). *How to design evaluate research in education* (7th ed.). San Fransisco, Mc. Graw Hill.
- French, J. R. P., & Raven, B. H. (1968). Bases of social power. Di dalam Hoy, W. K., dan Miskel, C. G. (1991). *Educational administration: Theory, research, and practice* (4th ed.). New York, McGraw-Hill, INC. (p. 83-86).
- Gaal, M. A. (2007). *Cross-cultural comparison of nonverbal communication, culture, and the attribution of charismatic leadership among Hungarian and American university students* (Doctoral Dissertation). Walden University.
- Geijsel, F., sleepers, P., Leithwood, K., & Jantzi, D. (2003). Transformational leadership effects on teachers' commitment and effort toward school reform. *Journal of Educational Administration*, 41(3), 228-256.
- Goldring, E., & Pasternak, R. (1994). Principals' coordinating strategies and school effectiveness. *School Effectiveness And School Improvement*, 5(3), 239-253.
- Goldring, E., Huff, J., May, H., & Camburn, E. (2008). School context and individual characteristics: What influences principal practice?. *Journal of Educational Administration*, 46(3), 332-352.
- Grant, C. P. (2011). The relationship between distributed leadership and principal's leadership effectiveness in North Carolina. *Dissertation Abstrac*. Dipetik dari ProQuest LLC, Ph. D. Dissertation, North Carolina State University.
- Green, B., Dundas, B. & Clarke, J. (2002) di dalam D. Reynolds, B. Creemers, S. Stringfield, C. Teddlie, dan G. Schaffer. *Word class schools: International perspectives on school effectiveness*. London. Routledge Falmer, 119-137.
- Greenleaf, R. K. (1991). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. USA: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (1998). *The power of servant leadership*. San Francisco: Berrett-Kohler Publishers, Inc.
- Greenleaf, R. K. (2004). *A live of servant leadership*. San Francisco: Berrett-Kohler Publishers, Inc.
- Griffith, J. (2004). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance. *Journal of Educational Administration*, 42(3), 333-356.
- Guruvala. (26 September 2011). Hubungan antara kepemimpinan situasional dan motivasi berprestasi dengan kinerja guru. *Journal Guruvalah*. Dipetik dari http://guruvalah.20m.com/bab2_research_retno.pdf.
- Hallinger, P. (1992). School leadership development: Evaluating a decade of reform. *Education and Urban Society*, 24(3), 300-316.

- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflection on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329-351.
- Hallinger, P. (2005). Instructional leadership and school principal: A passing fancy that refuses to fade away. *Leadership and policy in schools*, 4, 1-20.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*. 49(2), 125-142.
- Hallinger, P., & Heck, R. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of empirical research, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 5-44.
- Hallinger, P., & Heck, R. (2002). What do you call people with visions? The role of vision, mission and goals in school improvement, in: K. Leithwood, P. Hallinger, G. Furman, P. Gronn, J. Macbeath, B. Mulford & K. Riley (Eds). *The second international handbook of education leadership and administration*, Dordrecht, The Netherlands, Kluwer.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (April 2010). Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning. *School Leadership and Management*, 30(2), 95-110.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1983). Instructional leadership and school socio-economic status: A preliminary investigation. *Administrator's Notebook*, 31(5), 1-4.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional leadership behavior of principals. *Elementary School Journal*, 86(2), 217-248.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1986). The social context of effective school. *American Journal of Education*, 94(3), 328-355.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1986a). Instructional leadership in effective school. *Reports-research; Information analyses*, 1-14.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1986b). The social context of effective school. *American Journal of Education*, 94(3), 328-355.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1987). Organizational and social context and instructional leadership role of the school principal. *N/A Speeches Meeting Papers: Information Analyses*, 1-53.
- Hartog, D. N. D., Hoog, A. H. B. De., & Keegan, A. E. (2007). The Interactive effects of belongingness and charisma on helping and compliance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1131-1139.
- Heck, R. (1992). Principals' instructional leadership and school performance: Implications for policy development. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 14(1), 21-34.

- Heck, R. H., & Hallinger, P. (2014). Modeling the longitudinal effects of school leadership on teaching and learning. *Journal of Educational Administration*, 52(5), 653 – 681
- Heck, R., & Hallinger, P. (2010). Collaborative leadership effect on school improvement: Integrating unidirectional and reciprocal effects models. *The Elementary School Journal*, 111(2), 226-252.
- Herpin, S. A. (2014). *The relationship between principal leadership styles and successful school turnaround within the California school improvement grant program* (Ph. D. Dissertation). Brandman University, Irvine, California.
- Hersey, P., & Kenneth H. B. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resource* (4th ed.). Englewood Cliffts: Prentice-Hall.
- Hersey, P., & Kenneth, H. B. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (3rd ed.). Englewood Cliffts: Prentice-Hall.
- Higginbottom, K. (2008). It's about influence, not just charisma. *The Guardian*, 29.
- Houghton, J. D., & Yoho, S. (2005). Toward a contingency model of leadership be encouraged?. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 11(4), 65-83.
- House, R. J. (1976). A 1976 theory of charismatic leadership. *Paper presented at the Southern Illinois University Fourth Biennial Leadership Symposium*, Oktober 26-28, Carbondale, Illinois, 2-38.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409-473.
- House, R. J., & Baetz, M. L. (1979). Leadership: Some empirical generalizations and new research directions. *Research in Organizational Behavior*, 1, 341-423.
- House, R. J., Spangler, D., & Woycke, J. (1991). Personality and charisma in U.S. Presidency: A psychological theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36, 364-396.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G (8th ed.). (2008). *Educational Administration: Theory, Research, And Practice*. United States: McGraw-Hill.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1991). *Educational Administration: Theory, research, and practice* (4th ed.). New York, McGraw-Hill, INC.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (1996). *Leadership: Enhancing the lessons of experience* (2nd ed.). USA: Irwin.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (1999). *Leadership enhancing the lessons of experience*. (3rd ed.). Boston: McGraw-Hill College.
- Humphreys, J. H. (2005). Contextual implications for transformational and servant leadership a historical investigation. *Management Decision*, 43(10), 1410-1431.

- Ilies, R., Judge, T., & Wagner, D. (2006). Making sense of motivational leadership: The trail from transformational leaders to motivated followers. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(1), 1-22.
- Instruksi Presiden Republik Indonesia Nombor 5 Tahun 2006.
- Instruksi Presiden Republik Indonesia Nombor 5 Tahun 2006.
- Ishak Sin. (2004). Apakah yang tertulis dalam khasanah tulisan ilmiah tentang tret, tingkah laku dan tindakan yang diperlukan untuk menjadi seorang pengetua yang berkesan?. *Kertas Kerja Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke 12*. Anjuran Institut Aminuddin Baki, Genting Highlands, 6-9 Disember.
- Iskandar. (13 Desember 2013). Guru SD penerima tunjangan sertifikasi justru banyak yang malas mengajar. *Tribun regional*. Dikutip dari <http://www.tribunnews.com/regional/2013/12/13/guru-sd-penerima-tunjangan-sertifikasi-justru-banyak-yang-malas-mengajar?page=2>.
- Jamila Ahmad & Yusop Boon. (2011). Amalan kepimpinan sekolah berprestasi tinggi di Malaysia. *Journal of Edupres*, 1, 323-335
- Jaussi, K. S., & Dionne, S. D. (2004). Unconventional leader behavior, Subordinate satisfaction, effort and perception of leader effectiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(3), 15-27.
- Jawas, U. (2008). *Model kepemimpinan kepala sekolah dalam pelaksanaan Manajemen berbasis sekolah di tingkat sekolah menengah atas negeri di kota Malang*. Lembaga Penelitian Universitas Muhammadiyah Malang.
- Jorah Md. Saad. (2009). *Tingkah laku kepimpinan pengajaran dan kepimpinan transformasional dalam kalangan pengetua kanan dan pengetua biasa di sekolah cemerlang serta pengaruhnya ke atas komitmen guru* (Master thesis). Universiti Utara Malaysia.
- Joseph, E. E., & Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(1), 6-22.
- Judge, T. A., & Ilies, R. (2004). Is positiveness in organizations always desirable?. *Academy of Management Executive*, 18(4), 151- 156.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behaviour*, 21, 949-964.

- Jung, D., & Sosik, J. J. (2006). Who are the spellbinders? Identifying personal attributes of charismatic leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(4), 12-26.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987). *The leadership challenge: How to get extraordinary done in organization*. San Francisco: Jossey Bass.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2012). *The Leadership Challenge: How to make extraordinary things happen in organization* (5th Ed.). USA: Jossey-Bass.
- Krause, D. G. (1997). *The way of the leader*. London: Nicholas Brealey.
- Kuhner, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive development analysis. *Academy of Management Review*, 12(4), 648-657.
- Kurke, L. B., & Aldrich, H. E. (1983). Note mintzberg was right!: A replication and extension of the nature of managerial work. *Management Science*, 29(8), 975-984.
- Kurland, H., Peretz, H., & Lazarowitz, R. H. (2010). Leadership style and organizational learning: The mediate effect of school vision. *Journal of Educational Administration*, 48(1), 7-30.
- LaPointe, M., & Davis, S. (2006). School leadership study developing successful principals. *Dibentangkan pada Annual Convention of The University Council for Educational Administration*, San Antonio, TX, November 9-12, 2006, Wallace Foundation dan Stanford Educational leadership institute.
- Laub, J. A. (1999). Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument. *Dissertation Abstrac International*, 60(02), 308, (UMI No. 9921922).
- Lee, M., & Hallinger, P. (2012). National contexts influencing principals time use and allocation: Economic development, societal culture and educational system. *School Effectiveness and School Improvement*, 23(4), 461-482.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A & Hopkins, D. (2006). *Seven strong claims about successful school leadership*. Nottingham, National College for School Leadership.
- Leithwood, K. & Riehl, C. (2003). What do we already know about successful school leadership?. *Paper for AERA*, Chicago.
- Leithwood, K. (1994). Leadership for school restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30, 498-518.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (1990). Transformational leadership: How principal can help reform school culture. *School Effectiveness and School Improvement*, 1, 249-280.

- Leithwood, K., & Jantzi, D. (1999). The relative effect of principals and teacher sources of leadership on student engagement with school. *Educational Administration Quarterly*, 35(5), 679-706.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000a). Principal and teacher leader effect: A replication. *School Leadership and Management*, 20(4), 415-434.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000b). The effect of transformational leadership on student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112-129.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. & Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership: what it is and how it influences pupil learning*, London, DfES Research Report.
- Lethwood, K., Jantzi, D., Silins, H., & Dart. B. (1993). Using the appraisal of school leaders as instrument for school restructuring. *Paebody Journal of Education*, 68(2), 85-110.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Lincoln, Y., & Guba, E. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage, Newbury Park, CA.
- Lindgreen, A., Palmer, R., Wetzels, M., & Antioco, M. (2009). Do different marketing practices require different leadership style? An exploratory study. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 24(1), 14-26.
- Liu, J., Liu, X., & Zeng, X. (2011). Does transactional leadership count for team innovativeness? The moderating role of emotional labour and the mediating role of team efficacy. *Journal of Organizational Change Management*, 24(3), 282-292.
- Lokman, M. T., Hamdan, S., Rosni, Z. S. S., M. Al-Muzammil, Y., & Sanitah, M. Y. (2008). Analisis kepemimpinan pengetua ekolah di Johor. Research Vote No: 78279. *Jabatan Asas Pendidikan Fakulti Pendidikan Universiti Teknologi Malaysia*.
- Mansjur, Y. (30 Mei 2013). Kelemahan dan tantangan dalam peningkatan kualitas mutu sekolah pendidikan dasar. *Artikel Pendidikan*. Dikutip daripada http://yusrimansjur.blogspot.my/2013_05_01_archive.html.
- Marks, H.M. & Printy, S. M. (2003). Principal leadership and school performance: Integrating transformational and instructional leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 370-397.
- McCrimmon, M. (2007, Nov 7). What is charismatic leadership? How leadership is moving beyond sex appeal. Dikutip daripada http://businessmanagement.suite101.com/article.cfm/what_is_charismatic_leadership.
- McGuire, D., & Hutchings, K. (2007). Portrait of transformational leader: The legacy of Dr. Martin Luther King Jr. *Leadership & Oragnization Development Journal*, 28(2), 154-166.

- Menon, M. E., (2014). The relationship between transformational leadership, perceived leader effectiveness and teachers' job satisfaction. *Journal of Educational Administration*, 52 (4), 509 -528.
- Miles, M., & Huberman, M. A. (1984). *Qualitative data analysis: A source book of new methods*. Beverly Hills, London: Sage Publication.
- Miner, J. B. (2003). The rate importance, scientific validity, and practical usefulness of organizational behavior theories. *Academy of Management Learning & Education Journal*, 2(3), 250-268.
- Mitchell, C., & Castle, J. B. (2005). The instructional role of elementary school principals. *Canadian Journal of Education*, 28(3), 409-433.
- Mohd Yajid, Y. (2000). *Persepsi guru-guru terhadap gaya kepemimpinan pengetua di sekolah-sekolah Yayasan Islam Kelantan* (Masters thesis). Universiti Utara Malaysia.
- Moller, J., Eggen, A., Fuglestad, O. L., Langfelt, G., Presthus, A. M., Skrovset, S., Stjernstrom, E., & Vedoy, G. (2005). Successful school leadership: The Norwegian case. *Journal of Educational Administration*, 43(6), 584-594.
- Mortimore, P. (1993). School effectiveness and the management of effective learning and teaching. *School Effectiveness and School Improvement*, 4, 290-310.
- Mulford, B., & Sillins, H. (2003). Leadership for organizational learning and improve student outcome. *Cambridge Journal of Education*, 33(2), 175-195.
- Mulford, B., Kendall, D., Ewington, J., Edmunds, B., Kendall, L., & Silins, H. (2008). Successful principalship of high-performance schools in high-poverty communities. *Journal of Educational Administration*, 46(4), 461-480.
- Murphy, J., Elliott, S., Goldring, E., & Porter, A. C. (2007). Leadership for learning: A research based model and taxonomy of behaviors. *School Leadership & Management*, 27(2), 179-201.
- Nguyen, H. N., & Mohamed, S. (2011). Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practice: An empirical investigation. *Journal of Management Development*, 30(2), 206-221.
- Nodarse, B. C. (2009). *A Nonverbal Approach to Charismatic Leadership Training* (Ph.D. Dissertation). University of California Riverside.
- Nor Asikin Salleh. (2008). *Model sekolah berkesan: Satu kajian kes sekolah-sekolah kebangsaan luar bandar* (Thesis Doctoral), Universiti Utara Malaysia.
- Ozaralli, N. (2003). Effect of transformational leadership on empowerment and team effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*. 24(6), 335-344.

- Parolini, J., Patterson, K., & Winston, B. (2009). Distinguishing between transformational and servant leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 30(3), 274-291.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage Publication, Inc.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nombor 21 Tahun 2011.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nombor 28 Tahun 2010.
- Podsakoff, P. M., Todor, W. D., & Skov, R. (1982). Effect of leader contingent and non-contingent reward and punishment behaviors on subordinate performance and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 25, 810-821.
- Politis, J. D. (2004). Transformational and transactional leadership predictors of the 'stimulant' determinants to creativity in organizational work environments. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 2 (2), 23-34.
- Purkey, S., & Smith, M. (1983). Effective schools: A review. *Elementary School Journal*, 83, 427-452.
- Raihani. (2006). The principal perspective of successful school leadership in Yogyakarta, Indonesia. *Journal for Graduate Student of The Faculty of Education at The University of Melbourne*, 7(7), 1-19.
- Raihani. (2008). An Indonesian model of successful school leadership. *Journal of Educational Administration*, 46(4), 481-496.
- Realin, J. A. (2007). Toward an epistemology of practice. *Academy of Management Learning & Education*, 6(4), 495-519.
- Rejas, L. P., Ponce, E. R., Almonte, M. D., & Ponce, J. R. (2006). Transformational and transactional leadership: A study of their influence in small companies. *Ingeniare Revista Chilena de Ingenieria*, 14(2), 156-166.
- Robinson, V., Lloyd, C., & Rowe, K. (2008). The impact of leadership on student outcome: An analysis of differential effect of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674.
- Rowden, R. W. (2000). The relationship between charismatic leadership behavior and organizational commitment. *Leadership and Organization Development Journal*, 21(1), 30-35.
- Rowold, J., & Schlotz, W. (2009). Transformational and transactional leadership and followers' chronic stress. *Leadership Review*, 9, 35-48.
- Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership and Organizational Development Journal*. 23(3), 145-157.

- Salameh, K. M. (2011). Servant leadership practices among school principals in educational directorates in Jordan. *International Journal of Business and Social Science*, 2(22), 138-145.
- Salfi, N. A. (2011). Successful leadership practices of head teacher for school improvement: Some evidence from Pakistan. *Journal of Educational Administration*, 49(4), 414-432.
- Sammons, P., Davis, S., Day, C., Qing Gu, Q. (2014), Using mixed methods to investigate school improvement and the role of leadership. *Journal of Educational Administration*, 52 (5), 565- 589.
- Sammons, P., Hillman, J., & Mortimore, P. (1995). Key characteristics of effective schools: A review of school effectiveness research. *London Office for Standards in Education and Institute of Education*, University of London.
- Samuelson, J. (2006). The new rigor: Beyond the right answer. *Academy of Management Learning & Education*, 5(3), 356-365.
- Sanga, K., & Maneipuri, J. (2002). School change and the Solomon Island secondary principal. *Journal of Education Studies*, 24(2), 40-59.
- Sashkin, M., & Sashkin, M. (1990). Leadership and culture building in school: Quantitative and qualitative understanding. *Paper presented at The Annual Meeting of The American Educational Research Association*. Boston, MA.
- Satori, D., & Komariah, A. (2010). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sawati, M. J., & Anwar, S. (2011). Principals' leadership styles and their impact on Schools' academic performance at secondary level in Khyber Pakhtoonkhwa, Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(1), 1039-1050.
- Schaffer, Hwang, Lee, Chang & Pan (2002) di dalam D. Reynolds, B. Creemers, S. Stringfield, C. Teddlie, dan G. Schaffer. *Word class schools: International perspectives on school effectiveness*. London: Routledge Falmer, 100-118
- Schaubroeck, J., Lam. S. K., & Cha, S. E. (2007). Embracing transformational leadership: Team values and the impact of leader behaviour on team performance. *Journal Applied Psychology*, 92(4), 1020-1030.
- Schneider, S. K., & George, W. M. (2011). Servant leadership versus transformational leadership in voluntary service organizations. *Leadership and Organization Development Journal*, 32(1), 60-77.
- Sendjaya, S., & Pekerti, A. (2010). Servant leadership as antecedent of trust in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(7), 634-663.
- Sergiovanni, T. J., (2001). *The principalship: A reflective practice perspective* (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.

- Sergiovanni, T. J., (2009). *The principalship: A reflective practice perspective* (6th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Shahin, A. I., & Wright, P. L. (2004). Leadership in the context of culture: An Egyptian perspective. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(6), 499-511.
- Shamir, B., House, R. J., & Authur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- Smith, B. N., Montagno, R. V., & Kuzmenko, T. N., (2004). Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4), 80-91.
- Smith, D. & Tomlinson, S. (1989). *The school effect: A study of multiracial comprehensives* (London, Policy Studies Institute) di dalam Blair, M. (2002). Effective school leadership: The multi-ethnic context. *British Journal of Sociology of Education*, 23(2), 181-191.
- Sosik, J. J. (2000). The role of personal meaning in charismatic leadership. *Journal of Leadership Studies*, 7(2), 60-74.
- Spadley, J. (1980). *Participant observation*. Holt: Rinehart and Winston.
- Spears, L. C. (Ed.). (1998). *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant leadership*. New York: Wiley & Sons.
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.
- Stainback, S., & Stainback W. (1988). *Understanding & conducting qualitative research*. Dubuque, Iowa: Kendall/ Hall Publishing Company.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). *Motivation and work behavior* (2nd. Ed.). New York: McGraw-Hill.
- Stephens, C. U., D'Intino, R. S. & Victor, B. (1995). The moral quandary of transformational leadership: Change for whom?. *Research in Organisational Change and Development*, 8, 123-43.
- Stone, A. G., Russel, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361.
- Stramba, L. (2003). Servant leadership practice. *The Community College Enterprise*, 9(2), 103-113.
- Sudarmo, C. (18 Agustus 2009). Perspektif kepemimpinan dalam Islam. *Al-Ulama*. Dipetik tanggal 10 Oktober 2011 dari <http://www.al-ulama.net/home-mainmenu-1/articles/232-perspektif-kepemimpinan-dalam-islam.html>.

- Sugiyono, (2008). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugono, D. (2008). *Kamus Bahasa Indonesia*. Jakarta: Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional Indonesia.
- Suhasni, B. D. (2004). *Persepsi guru terhadap hubungan gaya kepemimpinan pengetua dan iklim sekolah di Kajang* (Master tesis), Universiti Putra Malaysia.
- Suliadi, R. S. (01 Mei 2011). Pemimpin dan kepemimpinan menurut Islam. *Berkarya dan Terus Berkarya*. The Learning University. Dipetik pada tanggal 01 Desember 2011, dari <http://berkarya.um.ac.id/?p=5522>.
- Sung, C. L. L. U. (2008). Relationship among supervisors' transformational and transactional leadership styles, and teachers' job satisfaction in Taiwan higher education (China). *Dissertation Abstracts International: Section A. Humanities and Social Sciences*, 68(7-A), 2756.
- Suryadarma, D., Suryahadi, A., Sumarto, S., & Rogers, F. H. (2006). Improving student performance in public primary school in developing countries: Evidence from Indonesia. *Education Economics*, 14(4): 1-42.
- Swint, F. & Creemers, B. (2002) di dalam D. Reynolds, B. Creemers, S. Stringfield, C. Teddlie, dan G. Schaffer. *Word class schools: International perspectives on school effectiveness*. London. Routledge Falmer. 156-177
- Takleb, A. G., Sims, J. H., Yun, S., Telsuk, P., & Cox, P. (2008). Are we in the same page? Effect of self-awareness of empowering and transformational leadership. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 14, 185-201.
- Teddie, C., Taylor, D., Kirby, Stringfield, S., Pounders, M., & Freeman. J. (2002) di dalam D. Reynolds, B. Creemers, S. Stringfield, C. Teddlie, dan G. Schaffer. *Word class schools: International perspectives on school effectiveness*. London. Routledge Falmer, 59-84.
- TIMSS 2007. (2008). *Trends in International Mathematics and Science Study (TIMSS) 2007 International Mathematics Report*. TIMSS & PIRLS International Study Center, Boston: Mullis, I. V. S., Martin, M. O., Foy, P., Olson, J. F., Preuschoff, C., Erberber, E., Arora, A., & Galia, J.
- Townsend, P., & Gebhardt, J. (1997). *Five-star leadership*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Trautmann, K., Maher, J. K., & Motley, D. G. (2007). Learning strategies as predictor of transformational leadership: The case of nonprofit managers. *Leadership and Organization Development Journal*, 28(3), 269-287.
- Turner, S. (1993). Charisma and obedience: A risk cognition approach. *Leadership Quarterly*, 4(3/4), 235-256.

- Tushman, M. L., O'Reilly, C. A., Fenollosa, A., Kleinbaum, A. M., & McGrath, D. (2007). Relevance and rigor: Executive Education as a Lever in Shaping Practice and Research. *Academy of Management Learning & Education*, 6(3), 345–362.
- Ubben, G., Hughes, L., & Norris, C. (2001). *The principal: Creative leadership for effective schools*. Boston: Allyn & Bacon.
- Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.
- Undang-undang Republik Indonesia Nombor 20 Tahun 2003.
- UNESCO. (2010). *World data on education* (7th edition). International Bureau of Education.
- UNESCO. (2011). *Education For All (EFA) Global Monitoring Report 2011: The Hidden Crisis Armed Conflict and Education*. Paris: UNESCO Publishing.
- Usman, S., Akhmadi, & Suryadarma, D. (2007). Pattern of teacher absence in public primary school in Indonesia. *Asia Pacific Journal of Education*, 27(2), 207-219.
- Valentine, J. W., & Prater, M. (2011). Instructional, transformational, and managerial leadership and student achievement: High school principals make a difference. *NASSP Bulletin*, 95(1), 5-30. doi:10.1177/0192636511404062.
- Wahjosumidjo. (2008). *Kepimpinan kepala sekolah: Tinjauan teoritis dan permasalahannya*. Jakarta: Rajawali Press.
- Waldman, D., & Yammarino, F. (1999). CEO charismatic leadership: Levels of management and levels of analysis effects. *Academy of Management Review*, 24(2), 266-285.
- Waldman, D., Bass, D., & Yammarino, F. (1990). Adding to contingent reward behaviour: The augmenting effect of charismatic leadership. *Group and Organizational Studies*, 15(4), 381-394.
- Washington, R. R., Sutton, C. D., & Field, H. S. (2006). Individual differences in servant leadership: The roles of values and personality. *Leadership and Organization Development Journal*. 27(8), 700-716.
- Weber, M. (1964). *The theory of social and economic organization*, (Translated by A. M. Henderson and Talcott Parsons: Edited with an introduction by Talcott Parsons). New York: Free Press.
- Wefald, A. J., & Katz, J. P. (2007). Leaders: The strategies for taking charge. *Academy of Management Perspectives Journal*, 21(3), 105-106.
- Whetstone, J. (2002). Personalism and moral leadership: The servant leader with a transforming vision. *Business Ethics: A European Review*. 11(4), 385-92.

- Wong, E. O. W. (2003). Leadership style for school based management in Hong Kong. *The International Journal of Educational Management*, 17(6), 243-247.
- World Bank. (2010). *Transforming Indonesia's teaching force*. Human Development East Asia and Pacific Region.
- Xenikou, A., & Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 566-579.
- Yukl, G. A. (1994). *Leadership in organization* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organization* (4th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). New Jersey: Upper Saddle River.
- Yukl, G. A., (2002). *Leadership in organizations* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Journal of Management*, 36(1), 107-128.
- Zhang, Y., Lin, T. B., & Foo, S. F. (2012). Servant leadership: A preferred style of school leadership in Singapore. *Chinese Management Studies*, 6(2), 369-388.