

## **Keterangan: Seminar Kebangsaan Pengurusan Pendidikan PKPGB 2008, 16 Oktober 2008, UTHM.**

### **Kepimpinan dalam menghadapi isu-isu semasa pendidikan.**

Sarvinder Singh  
Ahmad Bin Esa, Dr.

Jabatan Ikhtisas Pendidikan  
Fakulti Pendidikan Teknikal  
Universiti Tun Hussein Onn Malaysia

#### **Abstrak**

Secara amnya, kepimpinan merupakan keupayaan mempengaruhi, memotivasi, mengubah sikap dan tingkah laku orang bawahan supaya bersetuju untuk melaksanakan program-program dan melakukan perubahan-perubahan ke arah pencapaian matlamat organisasi. Pemimpin sesuatu organisasi pendidikan selalu dikatakan sebagai seorang yang bertanggungjawab terhadap semua aktiviti yang berlaku serta kepimpinannya akan menetapkan hala tuju organisasi dan kepentingan pendidikan pada pelajar. Walau bagaimanapun, seseorang pemimpin tidak dapat mengelakkan diri daripada isu-isu yang wujud dalam kepimpinan kerana kita sedar bahawa di dunia ini 'tiada seorang insan yang sempurna'. Metode kajian yang digunakan dalam penulisan ini ialah analisis literature. Dalam penulisan ini, kita akan membincangkan pendekatan-pendekatan yang sesuai digunakan oleh pemimpin untuk menghadapi isu-isu kepimpinan serta kaedah untuk memimpin organisasi yang terdiri daripada pelbagai insan yang berbeza pendapat.

#### **1.0 Pengenalan**

Kepimpinan merupakan kunci utama dalam sesuatu organisasi, pengurusan dan pentadbiran pendidikan di seluruh dunia. Tetapi kita perlu ingat bahawa, kepimpinan dalam pendidikan adalah unik dan memerlukan pengetahuan yang luas kerana melibatkan menguruskan insan dari pelbagai umur yang berlainan pada sesuatu masa. David M. Traversi (2007) menyebut bahawa faktor kepimpinanlah yang membezakan antara sesebuah organisasi yang berjaya atau sebaliknya. Ini adalah kerana segala keputusan yang dibuat akan bergantung kepada visi dan misi yang ingin dicapai oleh pemimpin dalam sesuatu organisasi.

Setiap kejayaan biasanya perlu melalui pelbagai cabaran dan kepimpinan dalam pendidikan tidak lari daripada kenyataan ini kerana disebabkan kemajmukan masyarakat Malaysia, pelbagai isu-isu pendidikan telah timbul dalam sistem pendidikan Malaysia. Pemimpin organisasi pendidikan perlu mengenali gaya kepimpinan yang bersesuaian untuk membolehkan mereka menguruskan orang bawahan dalam menangani isu-isu yang timbul. Mengikut Ishak bin Sin (2002), kejayaan syarikat-syarikat dan juga sekolah-sekolah berkenaan sama ada di Barat atau di Malaysia telah mendorong penyelidik-penyelidik untuk mengenal pasti gaya kepimpinan yang berupaya mengubah sikap dan tingkah laku orang bawahan serta berjaya membuat perubahan-perubahan besar.

#### **2.0 Isu-isu kepimpinan dalam pendidikan**

Walaupun Kementerian Pendidikan Negara berusaha keras untuk memartabatkan sektor pendidikan Negara kita, terdapat juga pelbagai isu kepimpinan yang kurang berkesan ditangani

pada peringkat kebangsaan kerana tanggungjawab mengatasinya jatuh di bahu pemimpin ataupun ketua sesebuah institusi pendidikan. Salahuddin Ayub (2006) telah menyerahkan memorandum menggesa perhatian kerajaan terhadap isu-isu kepimpinan pendidikan seperti yang turut diutarakan oleh (Khairul Faizi Bin Ahmad Kamil, 2005; Fikrah Imayu, 2008; Musa Hj. Aman, 2001). Antara isu-isu yang penting yang telah mereka utarakan ialah,

## 2.1 Keselamatan

- 2.1.1 Masalah keselamatan pelajar sekolah semakin serius hari ini apabila meningkatnya kejadian yang tidak diingini ke atas pelajar, contohnya, kes-kes bunuh, rogol, culik, ragut dan sebagainya ke atas pelajar adalah sangat membimbangkan,
- 2.1.2 Berlaku juga kes-kes guru diugut oleh ibu bapa pelajar yang tidak puas hati dengan cara anak mereka dilayan. Kalau dahulu rotan merupakan satu cara untuk mendidik pelajar, tetapi sekarang rotan merupakan satu jalan untuk guru disaman. Isu ini merupakan cabaran utama kepada pemimpin sekolah kerana ketika ingin mendidik generasi muda, pada masa yang sama masalah ini menjadi kekangan.

## 2.2 Penyelewengan dalam pembangunan infrastruktur pendidikan.

- 2.2.1 Masalah penyelewengan dalam pembangunan infrastruktur sekolah telah berlaku agak lama. Isu-isu seperti keruntuhan makmal komputer, keretakan bangunan sekolah, keruntuhan atap bilik darjah dan sebagainya jelas menunjukkan bahawa berlaku penyelewengan dalam pembangunan infrastruktur.
- 2.2.2 Masalah ini tidak boleh dipandang rendah kerana melibatkan soal nyawa pelajar serta guru dan ini menyebabkan pemimpin sekolah mengorbankan masa yang banyak dalam proses pembangunan yang berlaku di kawasan sekolah.

Selain daripada isu-isu di atas, beberapa isu lain yang dapat dikenal pasti mengikut (Noordin Yahya, Shariffudin Ismail, 2004; Maimunah Binti Muda, 2004; Umsha, 2007; Md Nordin Bin Ismail, 2008; Sapora Sipon, 2006; Abdul Ghani Abdullah, *et al.* 2006) adalah seperti:

## 2.3 Disiplin

- 2.3.1 Perselisihan faham antara guru dalam melaksanakan aktiviti sering berlaku. Ini mungkin berlaku apabila komunikasi antara bahagian kurang berlaku dan saling menuding jari apabila wujudnya sesuatu masalah.
- 2.3.2 Masalah disiplin orang bawahan kebiasaannya selalu dikaitkan dengan keretakan rumah tangga ataupun masalah-masalah keluarga. Tekanan emosi akibat daripada masalah di rumah akan terbawa ke tempat kerja dan seterusnya mengganggu kebolehan guru tersebut untuk bekerja.
- 2.3.3 Selain daripada itu, faktor lain yang mendorong kepada masalah disiplin dalam kalangan orang bawahan ialah tanggungjawab yang dipikul oleh mereka. Peningkatan harga minyak dunia meningkatkan harga barangan harian tetapi pada masa yang sama gaji tidak bertambah dan terpaksa menampung ibu bapa, isteri dan juga perbelanjaan anak-anak.

## 2.4 Tanggungjawab

Terdapat dalam kalangan guru yang tidak menjalankan tanggungjawab dengan penuh dedikasi. Ini berlaku apabila guru tersebut mengajar kelas tambahan di luar dan mendapat pendapatan yang lumayan dan dengan itu pengajaran di sekolah tidak di titik beratkan.

## 2.5 Arahan ketua

Masalah ini timbul apabila guru tidak menghormati pemimpin sekolah disebabkan isu peribadi ataupun tidak selesa dengan kepimpinan di sesebuah sekolah. Selain itu, tahap pendidikan guru mungkin lebih tinggi daripada pemimpin sekolah dan ini menyebabkan mereka tidak menghormati pemimpin mereka dengan anggapan mereka lebih bagus.

Isu-isu ini bukan sahaja memberi kesan kepada golongan pendidik di sesebuah sekolah malah, juga kepada golongan pelajar, seperti yang diucapkan oleh Abdullah Ahmad Badawi (2004), dalam isu-isu kepimpinan, pemimpin mempunyai tanggungjawab untuk memberi kepimpinan bermoral kepada anggota masing-masing. Motto kepimpinan melalui teladan yang dilahirkan oleh Tun Dr. Mahathir Mohamad masih relevan dan terpakai. Kata bidalan “Guru kencing berdiri, anak murid kencing berlari” juga masih berkaitan dan bermakna dalam membentuk mahasiswa masa kini.

## 3.0 Menghadapi Isu-Isu Kepimpinan

Sebagai seorang pemimpin, perkara yang paling penting ialah memastikan setiap program berjalan seperti yang dirancang, tidak kira program itu kecil ataupun besar. Dalam melaksanakan program ini seorang pemimpin mungkin akan menghadapi isu-isu seperti yang telah dibincangkan di atas, maka beliau perlulah memilih pendekatan sesuai dengan cabaran yang dihadapi (Institut Aminudin Baki,2006). Pemimpin boleh melakukan tugasnya dengan penuh keyakinan sekiranya: Memahami objektif utama dan membuat perancangan awal untuk mencapai objektif; Mempunyai orang bawahannya yang komited untuk mengharungi cabaran bersama dan saling bantu membantu dalam menangani cabaran

Selain daripada itu, untuk menghadapi isu-isu kepimpinan, Azamri Husin (2007) dan Norhannan Ramli, Jamaliah Abdul Hamid (2006)menyatakan bahawa dalam menyelesaikan sesuatu isu, pemimpin boleh menggunakan pendekatan gaya kepimpinan seperti;

- a. Penaklukan(Domination)  
Mengutamakan kepentingan diri dan mengetepikan hak-hak orang dan kumpulan lain.
- b. Bekerjasama(Collaboration)  
Mencapai kepentingan diri dan kepentingan orang lain secara penyelesaian bersama
- c. Penjauhan(Aroidance)  
Mengenepikan konflik
- d. Mengalah(Accomodation)  
Mengutamakan kepada orang lain
- e. BertolakAnsur(Compromise)  
Mencapai kepentingan diri dan kepentingan kumpulan secara sederhana
- f. Komunikasi  
Komunikasi adalah suatu alat, aktiviti, strategi dan proses dalam pengurusan organisasi pendidikan pendidikan. Terdapat enam gaya komunikasi dalam membantu pihak pengurusan sekolah mencapai kecemerlangan iaitu :-

- i. *Gaya Kawalan*  
Komunikasi yang berbentuk satu hala iaitu arahan, tuntutan dan tindakan perlu dipatuhi oleh orang lain. Komunikator (pemimpin) menggunakan kuasa untuk mendapatkan persetujuan.
- ii. *Gaya Equalitarian*  
Komunikasi yang bercorak dua hala dengan menggerakkan pendapat orang ramai secara bebas. Menekankan suasana persefahaman dan kemesraan.
- iii. *Gaya Structuring*  
Orientasi komunikasi adalah terhadap pembinaan peraturan dan memperkukuhkannya. Komunikator (pemimpin) mempengaruhi orang lain dengan cara menggunakan peraturan dan undang-undang yang sedia ada.
- iv. *Gaya Dynamic*  
Komunikator (pemimpin) bercakap perkara-perkara yang penting secara jujur dan berterus terang.
- v. *Gaya Relinquish*  
Komunikator (pemimpin) sering setuju dengan pendapat pandangan orang lain. Secara tidak langsung pemimpin dapat mengalih tanggungjawab dan mengambil peranan sebagai pembantu sahaja.

Untuk membolehkan seorang pemimpin menjalankan tugas serta mengendalikan isu-isu pada masa yang sama, beliau juga perlu mempunyai kebolehan untuk mempengaruhi orang bawahannya. Pelbagai cara untuk mempengaruhi orang bawahan boleh digunakan, terpujang kepada jenis individu yang perlu dihadapi pada sesuatu masa (Sajoli MD, 2007). Hazman Bin Dolah (2008) , Bashid (2008) dan Ahmad Safwan Mohamad, 2007 mengemukakan beberapa taktik yang boleh digunakan untuk mempengaruhi orang lain dalam organisasi oleh pemimpin, iaitu,

- a) Taktik pujukan rasional penggunaan hujah yang logik dan mempunyai bukti-bukti nyata semasa memujuk orang bawahan digunakan dalam melaksanakan sesuatu. Akan tetapi taktik ini hanya berkesan jika pemimpin mempunyai sifat yang jujur dan mempunyai kemahiran berkomunikasi yang tinggi.
- b) Taktik daya tarikan inspirasi pula merupakan satu taktik mempengaruhi orang bawahan dengan cara membangkitkan semangat dan emosi. Taktik ini hanya berkesan jika pemimpin mempunyai kemahiran yang tinggi dalam berkomunikasi dan berkebolehan menggunakan metafora serta dengan gaya dan gerak geri yang menarik.
- c) Taktik perundingan pula seseorang pemimpin itu memberi peluang atau mengajak orang bawahan memberi pendapat, pandangan, kaedah dan cara-cara melaksanakan sesuatu untuk mencapai sesuatu objektif. Taktik ini menjadi lebih berkesan jika pemimpin mempunyai kebolehan mendengar yang tinggi serta boleh memujuk orang bawahan.
- d) Pemimpin yang menggunakan tahap hubungan setia kawan yang baik dengan orang bawahan untuk memujuk orang bawahan melaksanakan tugas adalah pemimpin yang menggunakan taktik daya tarikan peribadi. Taktik ini berkesan jika hubungan pemimpin dengan pengikut akrab dan pengikut takjub kepada pemimpin.
- e) Pemimpin yang menggunakan orang lain untuk mempengaruhi orang bawahan melaksanakan tugas pula dikatakan telah menggunakan taktik gabungan. Namun taktik gabungan ini hanya berkesan jika pemimpin mempunyai ramai orang berpengaruh.
- f) Taktik mendapatkan simpati pula berkaitan dengan taktik berbuat baik sambil merayu. Biasanya taktik ini dilaksanakan melalui orang ketiga hingga menyebabkan orang bawahan berasa mereka dihargai dan paling layak untuk melaksanakan sesuatu tugas. Taktik ini

berkesan jika orang bawahan mengamati pemimpin mereka adalah jujur.

- g) Taktik pertukaran pula menggunakan ganjaran untuk mempengaruhi. Itu pun jika bawahan berasa ganjaran adalah penting kepada mereka. Taktik ini berkesan jika pemimpin benar-benar memiliki ganjaran yang mereka perlukan.
- h) Jika pemimpin itu menggunakan kedudukan, peraturan dan tradisi organisasi untuk mempengaruhi orang bawahan melaksanakan tugas, itu bermakna pemimpin tersebut menggunakan taktik sah. Taktik ini berkesan jika pemimpin mempunyai autoriti formal.
- i) Jika semua taktik ini gagal, gunakanlah taktik terakhir iaitu taktik tekanan. Ini merupakan ancaman, ugutan dan amaran daripada pemimpin semasa mengarah bawahan melaksanakan tugas.

#### **4.0 Kesimpulan**

Kepemimpinan selalunya dikaitkan dengan proses seseorang mempengaruhi orang lain supaya mengikutnya untuk melaksanakan tugas-tugas organisasi agar matlamat organisasi tercapai. Dalam erti kata lain kepemimpinan sebagai contoh adalah proses seorang ketua kapal di laut menguruskan dan mengarah anak kapalnya agar kapal yang dinaiki itu tidak tenggelam serta sampai ke destinasi yang selamat walaupun pada satu ketika terpaksa mengharungi lautan bergelora mahupun ribut. Hal ini hanya berlaku sekiranya ketua kapal tersebut mampu memastikan anak kapalnya mendengar arahan serta menghormati keputusan yang dibuat olehnya dan mampu bekerja sebagai satu kumpulan.

Di samping itu, mengikut Ishak Bin Sin (2002) kepimpinan ini juga bererti seorang itu perlulah sanggup menanggung risiko, demi menyelamatkan orang bawahannya, menjadi kepala dalam misi yang berbahaya dan sama-sama merasa kepayahan yang dialami orang-orang bawahan, (Riket, W. J., 2004). Tindakan seperti ini membangkitkan semangat orang bawahan untuk melaksanakan tugas dengan lebih berkesan, bukan sahaja untuk organisasi, tetapi juga sebagai petunjuk bahawa mereka menyenangi pemimpin mereka. Perbincangan dua hala merupakan salah satu cara menjana pemikiran orang bawahannya dalam menyelesaikan sesuatu masalah yang timbul serta berupaya untuk meyakinkan orang bawahan tentang betapa perlunya orang-orang bawahan bekerja sebagai satu pasukan dan bukan secara individu untuk mencapai matlamat organisasi. Malah, pemimpin juga perlu sering berusaha untuk mempertingkatkan tahap keperluan dan kebolehan orang bawahannya supaya lebih bertanggungjawab dan berjaya menyelesaikan tugas organisasi ke peringkat maksimum walaupun terpaksa menghadapi pelbagai cabaran.

#### **Rujukan**

- Abdullah Ahmad Badawi (2004), Majlis Perasmian Konvensyen MPP IPTA 2004 Di Genting International Convention Centre Genting Highland 4 Februari 2004. Retrieved September 1, 2008 dari <http://www.penerangan.gov.my/>.
- Abdul Ghani Abdullah, Tang, Keow Ngang, Aziah Ismail (2006), "Kecerdasan Emosi dan Pengurusan Stres Guru Penolong Kanan di Sekolah Rendah". *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan pendidikan* Jilid 16 Bil. 01, (65-78).
- Ahmad Safwan Mohamad (2007), "Budaya mesra pelajar IPT elak kes buli". Retrived October 6, 2008 dari <http://rencanabh.blogspot.com/2007/07/budaya-mesra-pelajar-ipt-elak-kes-buli.html>

- Azamri Husin (2007), "Gaya Kepimpinan Dalam Pendidikan". Retrieved September 1, 2008 dari <http://ppdmanjung.edu.my/portal/modules.php?name=Forums&file=viewtopic&t=50&sid=de77d8b24afe9504be9ee9e9c667df84>.
- Bashid (2008), "9 Taktik Mempengaruhi Orang". Retrieved September 1, 2008 dari <http://gurubashid.com/blog/pengurusan-kepimpinan/taktik-taktik-mempengaruhi-orang.html>
- David M. Traversi (2007), "Eight Drivers of the High-Impact Leader". Retrieved September 10, 2008 dari <http://www.leader-values.com/Content/detail.asp?ContentDetailID=1308>
- Fikrah Imayu (2008), "Guru Perlu Ada Peguam". Retrieved September 12, 2008 dari [http://smktpg.kualalangat.net/index.php?option=com\\_fireboard&Itemid=169&func=view&id=3&catid=2](http://smktpg.kualalangat.net/index.php?option=com_fireboard&Itemid=169&func=view&id=3&catid=2).
- Hazman Bin Dolah (2008) "Kepimpinan". Retrieved October 6, 2008 dari <http://juict-hazman.zoom-a.com/kepimpinan1.html>.
- Institut Aminudin Baki (2006), "Leadership Tips-Jack Welch Style". Artikel Buletin IAB, Bilangan 1/Jun 2006.
- Ishak bin Sin (2002), "Gaya Kepimpinan Yang Digemari: Satu Kajian Kes-Kes Hipotetikal". Kertas kerja yang dibentangkan dalam Seminar Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan kali ke-XI, pada 17-19 Disember 2002, di Hotel Pan Pacific, Kuala Lumpur International Airport, Sepang.
- Khairul Faizi Bin Ahmad Kamil (2005), "Penglibatan Pelajar Sekolah Dalam Kes Jenayah Semakin Serius". Retrieved September 10, 2008 dari <http://dppnjohor.blogspot.com/2005/09/penglibatan-pelajar-sekolah-dalam-kes.html>.
- Maimunah Binti Muda (2004), "Kepimpinan Situasi Di Kalangan Pengetua Sekolah Di Malaysia". Kertas kerja yang dibentangkan dalam Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-12 pada 6-9 Disember 2004.
- Md Nordin Bin Haji Ismail (2008), "Isu Dan Cabaran Dalam Memperkasakan Sekolah". Ucapan Hari Guru, Sk Sri Setia Jaya, Kota Tinggi, Johor
- Musa Aman (2001), Ucapan Belanjawan Tahun 2002. Retrieved September 10, 2008 dari <http://www.sabah.gov.my/info/budget/budget2002-bm.html>.
- Noordin Yahya dan Shariffudin Ismail (2004), "Tingkah laku Kepimpinan Pengetua Dan Hubungannya Dengan tekanan Kerja dan Keberkesanan Organisasi, Di Beberapa Buah sekolah Terpilih". Kertas kerja yang dibentangkan dalam Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-12 pada 6-9 Disember 2004.
- Norhannan Ramli, Jamaliah Abdul Hamid (2006), "Gaya Kepimpinan Pengetua Wanita dan Hubungannya dengan Tahap Motivasi Guru Sekolah Menengah". *Jurnal Pendidikan* Jilid 31, (53-69).
- Sajoli MD (2007), "Pemimpin Dan Kerja Sepasukan". Retrieved October 6, 2008 dari <http://www.freewebs.com/sajoli2007/rencanaakademik.htm>.
- Sala Rinke, W. J. (2004), "Tips for Effective Leadership: Do Not Have Goals and Objectives". Retrieved September 10, 2008 dari <http://www.leader-values.com/Content/detail.asp?ContentDetailID=306>
- Salahuddin Ayub (2006), "Memorandum isu-isu pendidikan". Retrieved September 1, 2008 dari [http://pasbukitbendera.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=222&Itemid=1](http://pasbukitbendera.com/index.php?option=com_content&task=view&id=222&Itemid=1).
- Sapora Sipon (2006), "Pengurusan stres Kerja Guru Melalui Keberkesanan kaunseling Kelompok". *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan pendidikan* Jilid 16 Bil. 02, (13-28).
- Umsha (2007), "Perubahan Sikap Cara Tangani Tekanan Emosi". Retrieved September 10, 2008 dari <http://halaqah.net/v10/index.php?topic=2566.0>.