

## **Gaya Kepimpinan Pengetua Dan Efikasi Guru Di Sebuah Sekolah Menengah Luar Bandar Di Daerah Hulu Langat, Selangor**

### **Leadership Style Of School Principal And The Efficacy Of Teachers At Secondary School At Hulu Langat, Selangor**

Noor Zaliani Khozan  
Azlin Norhaini Mansor

Sarjana Pentadbiran Pendidikan

Correspondence : Noor Zaliani Khozan (noorzaliani\_92@yahoo.com)

#### **ABSTRAK**

*Bagi melahirkan pendidikan yang berkualiti tinggi, pengetua dan guru besar merupakan individu yang memainkan peranan penting dalam memastikan dasar dan strategi pendidikan berjaya dilaksanakan. Kajian ini dijalankan bertujuan untuk mengenal pasti gaya kepimpinan pengetua dan tahap efikasi guru di sebuah sekolah menengah luar bandar di daerah Hulu Langat, Selangor. Reka bentuk kuantitatif digunakan dengan menggunakan borang soal selidik yang dibina sendiri. Kajian ini melibatkan 30 orang guru sekolah sebagai sampel kajian. Analisis deskriptif dan analisis kolerasi digunakan menjawab persoalan kajian. Dapatan kajian menunjukkan pengetua mengamalkan gaya Kepimpinan Instruksional, tahap efikasi guru pada dimensi iklim sekolah berada pada tahap tinggi dan terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan pengetua dengan tahap efikasi guru. Hasil kajian boleh dijadikan panduan kepada pengetua supaya lebih mengamalkan Gaya Kepimpinan Instruksional, Tranfrmasional dan Demokrtik di sekolah dalam meningkatkan tahap efikasi guru. Pengetua sekolah di Malaysia harus didedahkan dengan amalan dan gaya kepimpinan yang berkesan supaya dapat membantu untuk meningkatkan kemahiran dalam pengurusan sekolah agar lebih sistematik dan berupaya merealisasikan visi dan misi sekolah.*

**Kata kunci:** Gaya Kepimpinan; Pengetua; Efikasi Guru; Guru

#### **ABSTRACT**

*In order to produce high-quality education, principals and heads teachers are individuals who play an important role in ensuring that education policies and strategies successfully implemented. This study aimed to identify the leadership style and the efficacy of teachers in a rural secondary school in the district of Hulu Langat, Selangor. The design is applied by using questionnaires built himself. The study involved 30 teachers of the school for the study. The descriptive analysis and correlation analysis was used to answer the research questions. The findings showed that principals leadership style instructional practices, teacher efficacy in the dimension of the school climate is at a high level and there is a significant relationship between leadership style with teacher efficacy. The results can be used as a guide to the principal so much practice Instructional Leadership Style, Tranfrmasional and Democratic in schools to increase teacher efficacy. Principal of the school in Malaysia to be exposed to practices and effective leadership style that can help to improve skills in school management to be more systematic and able to realize the vision and mission of the school.*

**Keywords:** Leadership Style; Principals; Efficacy of Teachers; Teacher

## **1. Pengenalan**

Bidang pendidikan merupakan faktor utama dalam merealisasikan Malaysia sebagai sebuah negara yang maju seiring negara luar menjelang 2020. Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) adalah nadi utama kepada usaha pembangunan modal insan yang memacu kejayaan pada masa hadapan. Sistem pendidikan yang berkualiti adalah pendidikan yang perlu mengharungi era globalisasi yang semakin membangun kerana sistem pendidikan yang berkualiti mampu melahirkan tenaga kerja yang berkualiti dengan mempunyai ciri-ciri peribadi yang unggul dalam menangani cabaran negara dan arus globalisasi (Mohamad, 2002).

Kejayaan sesebuah organisasi sekolah bergantung kepada kepimpinan yang dibawa oleh pengetua/ guru besar. Kepimpinan pengetua menjadi salah satu elemen dalam standard kualiti pendidikan Malaysia. Antara garis panduan yang dinyatakan dalam standard kualiti pendidikan Malaysia adalah pengetua/ guru besar sekolah haruslah menerajui dan menggerakkan seluruh warga sekolah ke arah pencapaian visi dan misi sekolah dengan cara menetapkan dasar sekolah secara jelas dan selari dengan visi dan misi yang ditetapkan oleh sekolah dan perlu mengamalkan gaya kepimpinan yang sesuai mengikut situasi (Raziah Mansor & Ahmad bin Esa, 2009).

Gaya kepimpinan pengetua dapat menetapkan polisi dan prosedur guru-guru dan kakitangan lain dalam menjalankan atau melaksanakan tugas yang diberi. Gaya kepimpinan digunakan oleh pengetua dalam organisasi banyak mempengaruhi keberkesanan dalam organisasi. Kepimpinan yang baik dan berkesan bergantung kepada gaya kepimpinan yang diamalkan dan selalunya melibatkan cara penggunaan kuasa yang dimiliki oleh seseorang pemimpin.

Pengetua atau pemimpin sekolah perlu mempelbagaikan strategi dan gaya kepimpinan bagi meluaskan pengaruh kepemimpinan dalam organisasi sekolah. Sebagai pemimpin sekolah, pengetua perlu mempunyai kemahiran pengurusan dan memimpin manusia untuk melahirkan sekolah yang cemerlang. Menurut Hussien Mahmood (2005); Mortimore (1997) menyatakan bahawa kejayaan sesebuah sekolah bergantung kepada corak kepimpinan yang diamalkan di sesebuah sekolah di bawah kepimpinannya.

Seseorang pemimpin atau pengetua harus menggunakan pendekatan kepimpinan yang sesuai dengan situasi, jenis sekolah dan keperluan ketika memimpin bagi mendapatkan sokongan organisasi terhadap kepimpinan guru besar. Amalan atau gaya kepimpinan yang pelbagai dan fleksibel mampu membawa ke arah keberkesanan kepimpinan, berbanding dengan satu amalan gaya kepimpinan sahaja.

Selain daripada keberkesanan kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua/ guru besar, efikasi guru turut mempengaruhi prestasi murid di sekolah dan dapat mendorong kepada menjayakan dasar dan matlamat pendidikan negara (Bandura, 1997). Tambah Bandura lagi, efikasi guru merupakan satu perkara yang merujuk kepada dua elemen iaitu efikasi sendiri dan efikasi pengajaran guru. Efikasi sendiri adalah kepercayaan terhadap kemampuan individu untuk menyelaraskan dan melakukan tindakan yang diperlukan selaras dengan kemampuan yang dimiliki untuk memperoleh hasil (Bandura 1997). Efikasi guru yang tinggi dapat mendorong guru dalam meningkatkan usaha memperbaiki dan memperbaharui strategi pengajaran dan memberi kesan positif terhadap prestasi pelajar.

## **1.1 Pernyataan Masalah**

Bagi meningkatkan kualiti pendidikan negara, pihak kerajaan dan Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) telah mempelbagaikan usaha dan strategi. Pengetua dan Guru Besar merupakan individu yang memainkan peranan penting dalam memastikan usaha dan strategi dalam meningkatkan kualiti pendidikan negara berjaya dilaksanakan. Menurut Lokman & Robiah (2008) menyatakan bahawa terdapat pola yang tidak seragam dalam kepimpinan pengetua dengan komitmen guru berdasarkan jenis sekolah. Banyak penyelidikan mengenai kepimpinan telah dilakukan dan berpendapat bahawa pengetua mengamalkan model kepimpinan yang berbeza-beza walaupun setiap model kepimpinan mempunyai kelemahan tersendiri. Menurut Rahimah (2003) dan Ross (2006), tidak semua model boleh digunakan dalam semua konteks dan situasi. Gaya kepimpinan pengetua yang diamalkan berkait rapat dengan kejayaan sesebuah sekolah yang ditadbir.

Keadaan ini boleh dicapai jika pengetua mempunyai gaya kepimpinan yang dapat melahirkan tahap efikasi sendiri guru di sekolah yang tinggi. Guru yang mempunyai tahap efikasi yang rendah didapati bahawa guru tersebut kurang berusaha untuk memperbaiki permasalahan yang timbul ketika proses pengajaran dan pembelajaran berlaku, selain lebih cenderung untuk menilai pelajar berdasarkan kecerdasan tanpa mengambil kira persediaan pembelajaran pelajar (Gibson & Dembo, 1984). Menurut Tschanmen-Moran et al (2001) menyatakan bahawa tahap efikasi yang tinggi dipercayai mampu mendorong guru supaya lebih berusaha dalam rutin pengajarannya di dalam kelas dengan mempelbagaikan strategi pengajaran.

Permasalahan kajian dikemukakan bagi mengenal pasti gaya kepimpinan yang diaplikasikan di sekolah menengah luar bandar di daerah Hulu Langat, Selangor dan tahap efikasi sendiri guru di sekolah tersebut. Oleh itu kajian ini mencari jawapan apakah gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua, tahap efikasi guru dan adakah gaya kepimpinan pengetua mempunyai kaitan dengan tahap efikasi sendiri guru sekolah. Secara khusus, kajian ini bertujuan untuk mengkaji persepsi guru sekolah terhadap gaya kepimpinan yang diamalkan oleh guru besar dan tahap efikasi guru.

## **1.2 Tujuan Kajian**

Kajian ini dijalankan bertujuan untuk mengenalpasti gaya kepimpinan pengetua yang diamalkan dan tahap efikasi guru di sebuah sekolah menengah luar bandar di daerah Hulu Langat, Selangor.

## **1.3 Objektif Kajian**

Kajian ini bertujuan mengenalpasti gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua dan tahap efikasi guru di sebuah sekolah menengah luar bandar di daerah Hulu Langat, Selangor.

1. Mengetahui gaya kepimpinan pengetua yang diamalkan di sebuah sekolah menengah luar bandar.
2. Mengetahui tahap efikasi guru di sebuah sekolah menengah luar bandar.
3. Mengetahui hubungan gaya kepimpinan pengetua dengan tahap efikasi guru di sebuah sekolah menengah luar bandar.
4. Mengetahui tahap efikasi guru mengikut jantina di sebuah sekolah menengah luar

bandar.

#### **1.4 Persoalan Kajian**

Terdapat empat soalan kajian yang dibangunkan berdasarkan objektif kajian yang dinyatakan.

1. Apakah gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua sebuah sekolah menengah luar bandar?
2. Apakah tahap efikasi guru di sebuah sekolah menengah luar bandar?
3. Adakah terdapat hubungan gaya kepimpinan pengetua dengan tahap efikasi guru di sebuah sekolah menengah luar bandar?
4. Apakah tahap efikasi guru mengikut jantina di sebuah sekolah menengah luar bandar?

#### **1.5 Hipotesis Kajian**

Dalam kajian ini terdapat satu hipotesis nol adalah seperti berikut.

Hipotesis nol: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan pengetua dengan tahap efikasi guru.

## **2. Tinjauan Literatur**

Bahagian ini membincangkan gambaran keseluruhan literature berkaitan dengan kajian yang dijalankan dan perbincangan yang mendalam dengan disokong oleh literature dan juga kajian-kajian lepas.

### **2.1 Gaya Kepimpinan Autokratik atau Kuku Besi.**

Pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan autokratik merupakan pemimpin yang suka memberi arahan dan membuat semua keputusan. Pemimpin ini sangat mementingkan kedudukan sebagai seorang yang berkuasa. Selain itu, hanya pemimpin sahaja yang boleh menentukan semua aktiviti yang boleh dibuat, cara-cara bagaimana aktiviti itu boleh dibuat dan siapa yang harus melakukan. Malah, Pemimpin ini hanya memberi arahan demi arahan dan dalam masa yang sama dia tidak ikut serta mana-mana aktiviti. Pada masa ini gaya autokratik tidak diterima ramai lagi dan dianggap sudah ketinggalan. Namun sebenarnya masih ramai pemimpin terdiri daripada pemimpin yang mengamalkan gaya ini. Menurut Ismail (2008), dalam keadaan tertentu sahaja penggunaan gaya ini yang berkesan seperti berlaku krisis besar dan hanya pemimpin sahaja yang boleh membuat keputusan. Dalam situasi begini, keputusan demi keputusan mesti dibuat dengan cepat manakala persetujuan ramai tidak diperlukan.

### **2.2 Gaya Kepimpinan Demokratik**

Pemimpin demokratik percaya kepada penyertaan semua orang dalam membuat sesuatu tindakan dan sering menurunkan kuasanya kepada pekerja lain dan memberi kelonggaran untuk membuat sesuatu keputusan mengikut kebijaksanaan masing-masing. Pemimpin demokratik boleh menjadi pembimbing yang baik bagi organisasi ini kerana pemimpin

---

menyedari peranannya sebagai penyelar tugas anggotanya dengan menekankan rasa tanggungjawab dan kerjasama yang baik kepada setiap orang. Selain itu, pemimpin percaya bahawa masalah atau urusan organisasi bukan masalah peribadi dan perlu melibatkan orang lain. Kekuatan organisasi bergantung kepada penglibatan semua pihak kerana pemimpin sedar dia tidak mampu bekerja seorang diri dan memerlukan sokongan orang bawahan. Kuasa yang diagih-agihkan menyebabkan semua orang merasa yakin dan senang hati menunaikan tugas masing-masing. Dengan demikian kumpulan akan terus berjalan lancar dan bergerak maju (Ainon, 2003).

Selain itu, pemimpin demokratik berfungsi sebagai pemangkin yang mempercepatkan perjalanan proses menuju matlamat dengan cara yang paling sesuai. Oleh kerana kepimpinannya bersifat membantu, pemimpin dihormati dan dihargai serta dilihat sebagai lambang kebaikan. Orang bawahan tidak melihat pemimpin sebagai majikan kerana apabila sesuatu hasil diperolehi, dan dianggap sebagai hasil dari usaha bersama.

### **2.3 Kepimpinan Lepas-bebas (Laissez-faire Leadership)**

Menurut Ainon (2003), gaya kepimpinan *Laissez-faire* memberi sepenuh kebebasan kepada pekerja-pekerja untuk bertindak atau membuat keputusan. Pemimpin yang mengamalkan gaya tersebut tidak campur tangan langsung dalam semua urusan. Pemimpin ini beranggapan bahawa pekerja-pekerjanya bertanggungjawab sepenuhnya ke atas tindakan yang dilakukan dan tidak memberi sumbangan atau nasihat terhadap tindakan yang dibuat. Keadaan yang sangat bebas dan liberal ini kadang-kadang memperlihatkan sesebuah kumpulan itu seolah-olah tidak mempunyai pemimpin kerana setiap orang bekerja mengikut cara tersendiri. Gaya kepimpinan *laissez-faire* akan menimbulkan banyak masalah apabila sesebuah organisasi besar dan aktivitinya menjadi sangat kompleks. Ini disebabkan dalam keadaan seperti ini, jumlah keputusan yang terpaksa diambil sangat banyak dan kompleks sifatnya (Ainon, 2003).

### **2.4 Gaya Kepimpinan Instruksional**

Menurut Abdul Ghani et al. (2008), kepemimpinan instruksional atau kepemimpinan pengajaran merupakan satu proses merekabentuk dan menterjemahkan wawasan ke dalam kurikulum formal dengan cara mengoptimumkan segala sumber yang ada melalui strategi pendidikan berserta pemerolehan segala pengalaman pengajaran-pembelajaran dan memastikan bahawa rancangan pendidikan dilaksanakan dengan berkesan berdasarkan Falsafah Pendidikan Kebangsaan (FPK)

Menurut Hallinger dan Murphy (1985) kepimpinan instruksional merujuk kepada segala tingkah laku pengetua yang dilaksanakan dengan tujuan memajukan dan menambah baik proses pengajaran dan pembelajaran di sekolah yang melibatkan guru, murid, ibu bapa, perancangan sekolah, pengurusan sekolah, kemudahan sumber, dan budaya sekolah. Selain itu, kepimpinan instruksional merujuk kepada tiga dimensi iaitu pertama menentukan misi sekolah di mana terdapat dua fungsi dalam dimensi ini iaitu merangka matlamat sekolah dan menyampaikan matlamat sekolah. Dimensi kedua ialah menguruskan program pengajaran dengan tiga fungsi iaitu menyelia dan menilai pengajaran, menyelaraskan kurikulum, dan memantau kemajuan murid. Dimensi ketiga adalah mewujudkan iklim pembelajaran sekolah dengan lima fungsi iaitu mengawal waktu pengajaran, mengekalkan ketampakan, menyediakan insentif untuk guru, menggalakkan pembangunan profesional, dan menyediakan

insentif untuk pembelajaran.

Kepimpinan instruksional juga ditakrifkan di bawah dua tema utama iaitu pemimpin instruksional berkomunikasi dengan guru-gurunya untuk meningkatkan refleksi diri dan menggalakkan perkembangan profesionalisme guru-guru (Blase & Blase, 2002). Pengetua instruksional yang berkesan berkomunikasi dengan guru bagi tujuan meningkatkan refleksi diri dengan menggunakan strategi seperti memberi cadangan, memberi maklum balas, menunjuk cara, bertanya dan berkongsi pendapat, dan memberikan penghargaan kepada pengajaran yang berkesan di kalangan guru- guru.

## **2.5 Gaya Kepimpinan Transformasional**

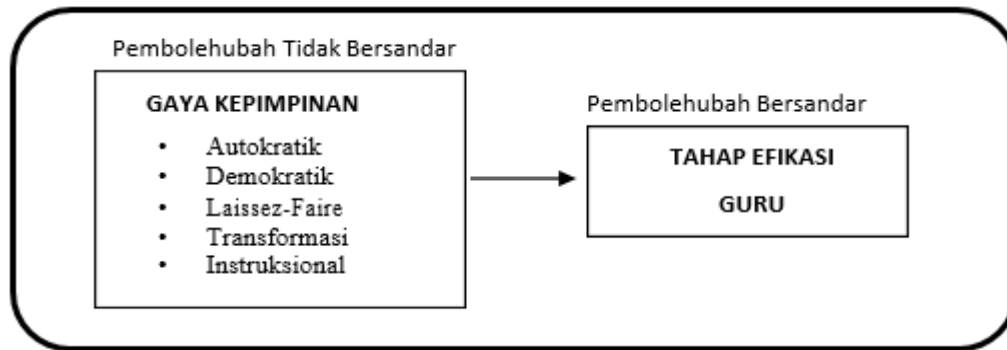
Menurut Burns (2003), pemimpin transformasi adalah pemimpin yang kompeten kerana pemimpin transformasi dilihat sebagai suri teladan - mempunyai kepribadian yang unggul, dihormati dan dikagumi oleh subordinatnya. Pemimpin yang mengamalkan kepemimpinan transformasi dapat meningkatkan produktiviti organisasi untuk melahirkan ramai pemimpin yang berwibawa (Leithwood & Jantzi 2006; Sarros & Sarros 2007; Bass & Bass 2008). Secara keseluruhannya, kepemimpinan transformasi memberi tumpuan kepada kepentingan pemimpin yang berwawasan, pemimpin sebagai perancang, pemimpin melakukan transformasi nilai-nilai pemberian kuasa. Kajian terhadap institusi pendidikan tinggi (IPT) di United Kingdom pula menunjukkan, sebanyak 70% institusi pendidikan tersebut tidak mempunyai program pembangunan kepemimpinan yang sistematik (Spendlove, 2007).

## **2.6 Efikasi Kendiri Guru**

Efikasi merupakan tanggapan individu terhadap aras keupayaan diri untuk menghasilkan tindakan atau kemahiran tertentu. Menurut Bandura (1993), efikasi kendiri adalah kepercayaan individu terhadap keupayaannya untuk menyelaras dan melaksanakan tindakan-tindakan yang diperlukan selaras dengan aras keupayaan yang dimiliki untuk mencapai hasil yang dikehendaki. Selain itu, definisi efikasi kendiri menjadi lebih jelas jika efikasi kendiri dapat membentuk kesungguhan individu untuk merancang, merangka strategi dan menjalankan tugas secara efektif. Individu yang berada pada aras efikasi kendiri yang tinggi berupaya untuk merancang dan mencapai matlamat tugas serta menjadikan kejayaan sebagai matlamat yang hendak dicapai. Kepercayaan ini akan menjadikan individu lebih bersungguh-sungguh berusaha ke arah menjayakan tugas. Manakala individu yang berada pada aras efikasi yang rendah terdorong untuk bersikap pasif serta cenderung menjadikan masalah pengajaran dan kerisauan diri sebagai asas pertimbangan berbanding membuat perancangan yang teliti dalam tugasannya. Dalam konteks pendidikan, kepercayaan guru terhadap keupayaan diri untuk mengendalikan pengajaran secara berkesan ke arah mempengaruhi pencapaian murid dirujuk sebagai efikasi guru (Bandura, 1997).

## 2.7 Kerangka Konsep

Kerangka konsep bagi kajian ini adalah seperti yang ditunjukkan dalam rajah 1 di bawah.



Rajah 1: Kerangka konsep kajian

## 3. Metodologi

Bahagian ini menjelaskan mengenai kaedah dan prosedur yang digunakan dalam kajian ini meliputi reka bentuk kajian, sampel kajian, kaedah pengumpulan data dan kaedah penganalisan data. Komponen tersebut adalah penting bagi memastikan kajian dapat dijalankan dengan teratur dan sistematik.

### 3.1 Reka Bentuk Kajian

Kajian ini menggunakan reka bentuk kuantitatif dan menggunakan pendekatan kajian berbentuk tinjauan. Kajian kuantitatif adalah satu kajian secara umumnya menggunakan analisis statistic dan lebih bersifat kepada objektif dan berorientasi kepada hasil. Kaedah kuantitatif membolehkan pengkaji mengumpul dan mendapatkan maklumat dengan jelas daripada sampel yang menggambarkan keadaan populasi sebenar (Creswell, 2003).

Kajian ini berasaskan kepada andaian, jesteru itu pendekatan kuantitatif sesuai digunakan bagi mengkaji hubungan antara pemboleh ubah, mengukur pemboleh ubah dan dapat menguji hipotesis kajian dengan tepat (Creswell 2005; Neuman 2003). Sehubungan itu, penggunaan borang soal selidik sebagai alat untuk mendapatkan data kajian merupakan cara yang baik kerana responden bebas memilih untuk menyatakan pendapat berdasarkan soalan yang dikemukakan.

### 3.2 Kawasan dan Sampel Kajian

Kajian ini melibatkan dan disasarkan kepada guru di sekolah menengah di luar bandar di daerah Hulu Langat, Selangor. Justifikasi pemilihan sekolah tersebut sebagai lokasi kajian adalah kerana kajian khusus tentang gaya kepimpinan pengetua dan efikasi guru kurang dijalankan di sekolah tersebut. Pemilihan sampel untuk kajian ini dilakukan dengan kaedah rawak mudah. Responden kajian ini terdiri daripada 30 orang guru merupakan sebanyak 5 (16.7%) guru lelaki dan 25 (83.3%) guru perempuan yang terlibat dalam kajian ini. Responden yang berumur kurang dari 30 tahun ialah sebanyak 2 orang (6.7%), diikuti responden sebanyak

10 orang (33.3%) berumur antara 31 hingga 40 tahun, 16 orang (53.3%) responden berumur antara 41 hingga 50 tahun dan 2 orang (6.7%) berumur lebih 51 tahun.

Majoriti responden memiliki tahap kelayakan akademik di peringkat Ijazah Sarjana Muda iaitu seramai 27 orang (90%) dan hanya 3 orang (10.0%) di peringkat Sarjana. Pengalaman mengajar responden pula mendapati bahawa 3 orang (10.0%) adalah kurang dari 3 tahun pengalaman, 2 orang (6.7%) berpengalaman antara 4 hingga 8 tahun, 13 orang (43.3%) berpengalaman antara 9 hingga 16 tahun, 7 orang (23.3%) berpengalaman antara 17 hingga 22 tahun, dan hanya 5 orang (16.7%) melebihi 23 tahun pengalaman. Seterusnya, majoriti tempoh perkhidmatan responden dengan pengetua semasa adalah seramai 20 orang (66.7%) iaitu antara 3 hingga 5 tahun dan hanya 6 orang (20.0%) yang berkhidmat kurang dua tahun serta 4 orang (13.3%) yang berkhidmat antara 6 hingga 10 tahun. Maklumat demografi ini diringkaskan seperti ditunjukkan dalam jadual 1 berikut.

JADUAL 1: Demografi responden

Demografi Responden	Kekerapan	Peratusan (%)
<i>Jantina</i>		
Lelaki	5	16.7
Perempuan	25	83.3
<i>Umur</i>		
Bawah 30 tahun	2	6.7
31 – 40 tahun	10	33.3
41 – 50 tahun	16	53.3
51 tahun ke atas	2	6.7
<i>Kelayakan Akademik</i>		
Sarjana muda / setaraf	27	90.0
Sarjana / setaraf	3	10.0
<i>Pengalaman Mengajar</i>		
Kurang 3 tahun	3	10.0
4 – 8 tahun	2	6.7
9 – 16 tahun	13	43.3
17 – 22 tahun	7	23.3
Lebih 23 tahun	5	16.7
<i>Tempoh Berkhidmat di bawah Pengetua Semasa</i>		
Kurang 2 tahun	6	20.0
3 – 5 tahun	20	66.7
6 – 10 tahun	4	13.3

### 3.3 Instrumen Kajian

Instrumen kajian yang digunakan dalam kajian ini adalah borang soal selidik yang dibagunkan sendiri oleh pengkaji bersama-sama pelajar lain yang mengikuti program Sarjana Pentadbiran Pendidikan yang mengikuti kursus Kepengetuaan dengan bimbingan dan mendapat pengesahan daripada Dr. Azlin Norhaini bt Mansor, pensyarah di Fakulti Pendidikan, UKM Bangi.



Borang soal selidik terdiri daripada tiga (3) bahagian iaitu Bahagian A mengenai maklumat demografi responden seperti jantina, umur, kelayakan akademik, pengalaman mengajar dan tempoh berkhidmat di bawah Guru Besar semasa. Bahagian B pula terdiri daripada soalan berkaitan dengan gaya kepimpinan guru besar yang meliputi gaya autokratik, demokratik, laissez-faire, instruksional, dan tranformasional yang terdiri daripada 34 item. Manakala Bahagian C mengenai soalan bagi mengukur tahap efikasi guru yang terdiri daripada 12 item.

Skala pengukuran yang digunakan untuk menjawab soalan adalah Skala Likert lima (5) mata seperti yang ditunjukkan dalam jadual 2 dibawah.

JADUAL 2: Skala Likert

Skala Likert	Nilai
Sangat Tidak Setuju	1
Tidak Setuju	2
Kurang Setuju	3
Setuju	4
Sangat Setuju	5

### 3.4 Tatabara Pengumpulan Data

Sebelum menjalankan kajian di sekolah yang dikenal pasti, pengkaji telah mendapatkan kebenaran bertulis untuk menjalankan kajian daripada pengetua sekolah. Langkah seterusnya adalah pengkaji mengenal pasti bilangan responden yang diperlukan bagi mendapatkan maklumat kajian. Borang soal selidik diedarkan secara bersemuka dengan responden kajian dan pengkaji menjelaskan mengenai kajian yang dijalankan.

Responden diberi masa yang secukupnya iaitu selama lima hari untuk responden menjawab sebelum borang soal selidik dikumpul dan dipulangkan semula kepada pengkaji. Borang soal selidik yang dikembalikan oleh responden telah disemak terlebih dahulu bagi memastikan responden menjawab dengan mengikut arahan yang betul dan memberi semua maklumat yang dikehendaki oleh pengkaji. Borang soal selidik yang tidak lengkap atau tidak mengikut arahan yang dikehendaki adalah dianggap rosak. Borang selidik yang baik dan mematuhi arahan diproses dan dianalisis bagi mendapatkan data kajian dan menjawab persoalan kajian.

### 3.5 Analisis Data

Bagi memperolehi data daripada responden, borang soal selidik diagihkan kepada guru di sebuah sekolah menengah luar bandar di daerah Hulu Langat, Selangor. Maklum balas yang diperolehi dianalisis secara statistic deskriptif dan inferensi dengan menggunakan program Statistical Package for Social Science (SPSS).

Analisis deskriptif dijalankan bagi menguji kekerapan, min, peratusan daripada data kajian. Bagi membuat penilaian min, pengkaji menggunakan interprestasi skor min bagi menentukan tahap gaya kepimpinan Guru Besar dan tahap efikasi guru. Interpretasi skor min tersebut ditaksirkan kepada tiga tahap pelaksanaan iaitu tahap tinggi, tahap sederhana dan tahap rendah seperti yang dijustifikasikan oleh Sanger et al .(2007) dalam kajiannya. Perincian interprestasi skor min tersebut seperti Jadual 3 di bawah.

JADUAL 3: Interpretasi Skor Min

Skor min	Interpretasi
3.51-5.00	Tinggi
2.50-3.50	Sederhana
1.00-2.49	Rendah

Sumber: Sanger et. al (2007)

Analisis inferensi dijalankan bagi menguji hipotesis kajian dan persoalan kajian nombor 4. Ujian yang digunakan untuk mengukur hubungan antara dua pemboleh ubah iaitu gaya kepimpinan guru besar dan tahap efikasi guru adalah ujian korelasi Pearson. . Bagi membuat tafsiran tahap hubungan daripada ujian korelasi, jadual interpretasi koefisien korelasi yang dicadangkan oleh Sugiyono (2007) digunakan seperti di Jadual 4 dibawah.

JADUAL 4 : Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tahap Hubungan
0.00 – 0.199	Sangat rendah
0.20 – 0.399	Rendah
0.40 – 0.599	Sederhana
0.60 – 0.799	Kuat
0.80 – 1.000	Sangat kuat

Sumber: Sugiyono (2007)

Aras signifikan yang ditetapkan dalam kajian ini ialah 0.05 ( $p < 0.05$ ). Menurut Sekaran (1992), aras signifikan tersebut diterima oleh kebanyakan pengkaji dalam membuat keputusan statistic.

#### 4. Dapatan dan Perbincangan

Bagi menjawab semua persoalan kajian, maka analisi deskriptif dan analisis inferensi dilakukan dan berikut adalah hasil daripada analisis yang dijalankan.

##### 4.1 Gaya Kepimpinan Yang Pengetua Di Sekolah

Hasil analisis deskriptif gaya kepimpinan Pengetua adalah seperti dalam Jadual 5 di bawah.

JADUAL 5: Tahap Gaya Kepimpinan Pengetua

Gaya Kepimpinan	Skor Min	Interprestasi
Kepimpinan Autokratik	3.42	Sederhana
Kepimpinan Demokratik	3.46	Sederhana
Kepimpinan Laissez-faire	3.09	sederhana
Kepimpinan Instruksional	3.74	Tinggi
Kepimpinan Transformasional	3.66	Tinggi

Berdasarkan Jadual 5, didapati bahawa secara keseluruhannya pengetua di sekolah tersebut mengamalkan semua dimensi gaya kepimpinan. Namun, nilai skor min Gaya Kepimpinan Instruksional menunjukkan berada pada tahap yang tinggi iaitu (min=3.74) dan merupakan gaya kepimpinan yang paling diamalkan oleh guru besar di sekolah tersebut, manakala gaya kepimpinan yang lain berada pada tahap yang sederhana iaitu Kepimpinan Autokratik (min=3.42), Kepimpinan Demokratik (min=3.46), Kepimpinan Laissez-faire (min=3.09) dan Kepimpinan Transformasional (min=3.66).

#### 4.2 Tahap Efikasi Guru

Hasil ujian analisis deskriptif tahap efikasi guru sekolah adalah seperti Jadual 9 di bawah.

JADUAL 6 : Tahap efikasi guru

Efikasi Guru	Skor Min	Interprestasi
Membuat keputusan	2.57	Sederhana
Pengajaran	3.69	Tinggi
Iklim Sekolah	3.97	Tinggi

Berdasarkan Jadual 6, tahap efikasi guru bagi dimensi iklim sekolah adalah tahap tinggi (min=3.97). Seterusnya, tahap efikasi guru bagi dimensi membuat keputusan (min=2.57) dan efikasi guru bagi dimensi pengajaran (min=3.68).

#### 4.3 Hubungan Gaya Kepimpinan Pengetua Dengan Tahap Efikasi Guru Di Sekolah

Hasil ujian analisis inferensi dengan menggunakan Ujian Korelasi Pearson bagi menguji hubungan antara gaya kepimpinan pengetua dengan tahap efikasi guru sekolah seperti Jadual 7 di bawah.

JADUAL 7: Hubungan antara gaya kepimpinan pengetua dengan tahap efikasi guru

Correlations			
		mean_gaya_kepimpinan	mean_efikasi_guru
mean_gaya_kepimpinan	Pearson Correlation	1	.784**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
mean_efikasi_guru	Pearson Correlation	.784**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Berdasarkan Jadual 7, menggunakan Ujian Korelasi Pearson menunjukkan bahawa terdapat hubungan antara gaya kepimpinan pengetua dengan tahap efikasi guru di sekolah. Dapatan menunjukkan terdapat hubungan yang kuat antara gaya kepimpinan guru besar

dengan tahap efikasi guru sekolah dengan nilai  $r = 0.784$ , sisihan piawai = 0.000. ini menunjukkan hipotesis nol ditolak iaitu tidak terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan guru besar dengan tahap efikasi guru sekolah.

#### 4.4 Tahap Efikasi Guru Berdasarkan Jantina Guru

Hasil analisis deskriptif bagi mengukur tahap efikasi guru mengikut jantina guru sekolah adalah seperti dalam Jadual 8 di bawah.

JADUAL 8: Tahap efikasi guru mengikut jantina guru

	Efikasi Guru	
	Lelaki	Perempuan
n	5	25
Min	3.39	3.77
Sisihan Piawai	0.34	0.32

Hasil analisis deskriptif menggunakan ujian min dan sisihan piawai menguji tahap efikasi guru berdasarkan jantina guru sekolah. Dapatan yang diperolehi daripada analisis yang dijalankan menunjukkan bahawa tahap efikasi guru perempuan berapa pada tahap tinggi iaitu min= 3.77, sisihan piawai= 0.32. Manakala tahap efikasi guru lelaki berada pada tahap sederhana iaitu dengan nilai min= 3.39, sisihan piawai 0.43.

## 5. Perbincangan

Dapatan kajian bagi gaya kepimpinan moden menunjukkan bahawa pengetua sekolah tersebut lebih mengamalkan gaya kepimpinan Instruksional dalam kepimpinannya berbanding dengan gaya kepimpinan Transformasional. Dapatan ini juga menyokong dapatan kajian yang dilaksanakan oleh Baharuzaini Baharin et al. (2016) yang menyatakan bahawa guru besar lebih mengamalkan gaya Kepimpinan Instruksional. Manakala, dapatan kajian bagi gaya kepimpinan tradisional menunjukkan gaya Kepimpinan Demokratik adalah kerap diamalkan oleh pengetua di sekolah tersebut berbanding kepimpinan Autokratik dan Laissez-faire. Dapatan daripada kajian yang dijalankan oleh Abdul Malik et. al (2016) dapatan menyokong dapatan kajian ini iaitu gaya Kepimpinan Demokratik merupakan gaya kepimpinan yang paling kerap diamalkan dan Kepimpinan Autokratik adalah gaya kepimpinan yang kurang diamalkan.

Bagi dapatan tahap efikasi guru sekolah tersebut menunjukkan bahawa tahap efikasi guru pada dimensi pengajaran dan iklim sekolah berapa pada tahap yang tinggi. Manakala tahap efikasi guru pada dimensi membuat keputusan menunjukkan berapa pada tahap yang sederhana.

Seterusnya, secara keseluruhannya dapatan kajian bagi mengkaji hubungan antara gaya kepimpinan dengan tahap efikasi guru menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan. Dapatan juga menunjukkan bahawa gaya kepimpinan yang diamalkan mempunyai hubungan yang kuat terhadap tahap efikasi guru di sekolah tersebut. Menurut Baharuzaini Baharin et al. (2016) menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara gaya Kepimpinan Instruksional, Transformasional dan Demokratik dengan tahap efikasi guru dan

menunjukkan tahap hubungan yang sederhana. Tetapi, gaya Kepimpinan Autokratik dan Laissez-Faire menunjukkan bahawa tidak terdapat hubungan yang signifikan dengan tahap efikasi guru.

Tahap efikasi guru sekolah menunjukkan bahawa guru perempuan mempunyai tahap efikasi lebih tinggi berbanding dengan tahap efikasi yang dimiliki oleh guru lelaki. Efikasi merupakan suatu elemen penting dalam usaha untuk meningkatkan tahap profesionalisme sebagai guru dan mampu memberi kesan kepada proses pengajaran dan pembelajaran seterusnya kesan secara langsung kepada prestasi pelajar dan sekolah. Gaya Kepimpinan Instruksional, Tranfrmasional dan Demokrtik perlu diberi penekanan yang tinggi dalam meningkatkan tahap efikasi guru yang lebih baik dalam membina strategi pengajaran yang berkesan, dapat membina iklim sekolah yang baik dan mampu membuat keputusan dengan logic dan rasional.

## **6. Rumusan dan Cadangan**

Secara keseluruhannya menunjukkan bahawa pengetua sekolah menengah luar bandar di daerah Hulu Langat, Selangor mengamalkan semua gaya kepimpinan dalam mentadbir sekolah, namun Gaya Kepimpinan Instruksional kerap diamalkan dan Gaya Kepimpinan Laissez-faire jarang diamalkan di sekolah. Tambahan lagi, dapatan juga menunjukkan bahawa tahap efikasi pada dimensi iklim sekolah berada pada yang tinggi berbanding dengan dimensi pengajaran dan dimensi membuat keputusan. Seterusnya hasil dapatan juga menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara pemboleh ubah yang dikaji iaitu gaya kepimpinan dengan tahap efikasi guru. Kajian ini membuktikan bahawa gaya kepimpinan pengetua yang diamalkan di sekolah dapat mempengaruhi tahap efikasi guru dalam membuat keputusan, pengajaran dan iklim sekolah. Tambahan lagi, tahap efikasi guru mampu untuk mempengaruhi tugas yang dilakukan oleh guru dan secara langsung memberi kesan terhadap prestasi sekolah. Dapatan kajian ini boleh dijadikan panduan kepada pengetua sekolah di Malaysia dalam usaha meningkatkan prestasi sekolah selari dengan Pelan Pembangunan Pendidikan 2013-2015. Oleh itu, pengetua sekolah di Malaysia harus didedahkan dengan amalan-amalan dan gaya kepimpinan pengetua yang berkesan kerana dapat membantu untuk meningkatkan kemahiran dalam pengurusan sekolah agar lebih sistematik dan berupaya merealisasikan visi dan misi sekolah.

## **Rujukan**

- Abdul Ghani Abdullah, Abd Rahman Abd Aziz & Mohammed Zohir Ahmad. (2008). *Gaya-gaya kepimpinan dalam pendidikan*. Kuala Lumpur: *PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.*
- Abdul Malik, Zafar Iqbal Butt, Khalid Rashid, Nauman Saeed, Muhammad Abdul J abar Adnan & Rida Hamid Butt. (2016). Identification of leadership styles, traits and competencies of secondary school heads. *Journal of Science International*.
- Ainon Mohd (2003). *Teori dan Teknik Kepimpinan Panduan Aplikasi di tempat kerja*. *PTS Publications & Distributors Sdn. Bhd.*
- Baharin, B., Adnan, M.H., Mohd Zin, M.H., & Kamaludin, M.N. (2016). *Gaya kepimpinan Guru Besar dan tahap efikasi guru di sebuah sekolah rendah luar bandar di daerah Gua*

- Musang, Kelantan. *Journal of Personalized Learning*.
- Bandura, A. (1993). Perceived Self-Efficacy in Cognitif Development And functioning.
- Bandura, A. (1997). Self-Efficacy: The Exercise Of Control.
- W.H.Freeman Bass, B. M. & Bass, R. 2008. The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research
- Blasé, J.,& Blasé, J. (2002). Teachers' Perception of Principals' Instructional Leadership and Implications. *Leadership and Policy in Schools*1 (3), 256-264.
- Burns, J. M. 2003. Transforming Leadership. New York: Grove Press.*Educational Psychologist*: Vol. 28(2):p117-148.
- Chua, B.S. Ferlis Bullare@Bahari, Jasmine Adela Mutang. 2015. SPSS: Data dalam Sains Tingkahlaku. Kota Kinabalu: Penerbit Universiti Malaysia Sabah. *Educational Management Administration & Leadership* 35(3): 349–371.
- Erlbaum, Gibson, S. & Dembo, M. (1984). Teacher efficacy: A construct validation. *Journal of Educational Psychology*. Vol. 76(4): 569-582.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the Instructional Management Behavior of Principals. *The Elementary School Journal*, 86(2).
- Hallinger, P., & Murphy, J. F. (2011). Assesing and developping principal instructional leadership. *Educational Leadership*, 45(1), 54-61.
- Ismail Mustafa (2008). Kepimpinan Pendidikan-Teori dan Amalan.Jitra. *Journal of Educational Management* 21(5): 407- 417.
- Lokman Mohd. Tahir dan Robiah Sidin. 2008. Orientasi Kepimpinan Pengetua Sekolah Menengah di Johor: Satu Analisis. *Jurnal Teknologi*,48 (E) Jun 2008:85-97. Universiti Teknologi Malaysia.
- Leithwood, K. & Jantzi, D. 2006. Transformational school leadership for large-scale reform: Managerial Applications. Edisi ke-4. New York: Free Press.
- Mohamad Bin Muda (2002). Cabaran pendidikan masa kini. <http://www.scribd.com>
- Nir, A.E. & Kranot, N. (2006). School Principal's Leadeership Style And Teachers' Self Efficacy. *Planning And Changing*. Vol. 37(3/4):p205-216.
- Rahimah Hj Ahmad. 2003. Malaysian School Prinsipalship: Predicament of Leadership and Management. Dlm Rahimah Hj Ahmad & Tie Ee Fatt (pnyt.), Prinsipalship and School Management. Hlm1- 17. Kuala Lumpur
- Raziah bt Mansor & Ahmad Bin Esa. 2009. Hubungan Gaya Kepimpinan Guru Besar Dengan Kepuasan Kerja Guru di Tiga Buah Sekolah Rendah di Seremban. *Seminar Kebangsaan Pengurusan Pendidikan PKPGB*.
- Ross, D. 2006. Leadership Styles of Secondary School Principals as Perceived by Secondary School Teacher. Disertasi Ed. D. Florida Atlantic University