

Kepimpinan Berkualiti: Perspektif mengenai Kompetensi yang Diperlukan untuk Memimpin dengan Berkesan

(Quality leadership: Perspective on Competencies Needed to Lead Effectively)

Roselena Mansor
Mohd Izham Mohd Hamzah
(Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia)

ABSTRAK

Kajian-kajian lalu menunjukkan pemimpin adalah penyumbang utama kepada kecemerlangan organisasi. Hanya pemimpin yang kompeten dapat mengurus organisasinya dengan berkesan. Tujuan kajian ini adalah untuk mengenal pasti kompetensi yang diperlukan untuk memimpin institusi pendidikan dengan berkesan. Seramai 24 informan dipilih secara bertujuan yang terdiri daripada pelbagai peringkat kepimpinan dan pengalaman. Kajian ini adalah kajian kualitatif; di mana data diperolehi secara temu bual bersemuka. Data dianalisis dengan pembinaan tema-tema dan dengan melakukan teknik analisis perbandingan berterusan. Kajian ini telah mengenal pasti lima kompetensi utama yang perlu ada pada pemimpin berkualiti iaitu berpengetahuan, berkemahiran, berkeperibadian positif, menyumbang kepada organisasi, dan kesanggupan memimpin. Hasil kajian ini memberi implikasi pada model kompetensi kepimpinan berkualiti. Dapatan kajian ini dicadangkan digunakan sebagai asas bagi pemilihan dan pembentukan pemimpin berkualiti.

Kata kunci: Kompetensi; pemimpin berkualiti; kompetensi kepimpinan; pemimpin; kepimpinan pendidikan

ABSTRACT

Past research have shown that leadership is a major factor contributing to organizational excellence. Only competent leaders are able to manage the organization effectively. Hence, the purpose of this study is to identify the competencies needed to lead an educational institution effectively. 24 informants were specifically selected for their multi-level leadership designations and experiences. This study is a qualitative study; where the data was gathered via face-to-face interview. Data is analysed thematically by using constant comparative technique. This research identifies five key competencies of quality leaders – knowledgeable, skillful, positive personality, are able to contribute to organization and willingness to lead. The results of this study have implications on the quality leadership competency model. This study intended to be used as the basis for the selection and development of quality leaders.

Keywords: Competency; quality leader; leadership competencies; competent leader; educational leadership

PENGENALAN

Kepimpinan adalah penentu kepada hala tuju organisasi (Mohd. Yatim 2006; Bush 2008). Pemimpin berperanan sebagai pembimbing dan penggerak kepada stafnya bagi mencapai matlamat organisasi (Mohd Yatim 2006; Bush 2008). Untuk melaksanakan tugas tersebut dengan efektif, pemimpin perlu mempunyai kemahiran dan keperibadian yang berkualiti di samping pengetahuan dalam bidangnya (Male 2006). Kajian Eddy (2013) menunjukkan, hanya pemimpin yang kompeten sahaja yang dapat mencapai hasil yang memuaskan melalui kepimpinannya.

Organisasi yang mempunyai kepimpinan yang efektif mempunyai matlamat yang jelas, manakala organisasi yang mempunyai kepimpinan yang tidak efektif mempunyai matlamat yang kabur (Robinson 2006; Robinson et al. 2008). Hanya organisasi yang mempunyai matlamat yang jelas sahaja yang boleh merangsang dan menggerakkan stafnya untuk menyumbang ke arah pencapaian organisasi cemerlang (Robinson 2006; Bush 2008; Robinson et al. 2008). McNair, Duree dan Ebbers (2011) dalam kajian mereka mendapati pemimpin pendidikan perlu mempunyai kemahiran dan kompetensi bagi menghadapi cabaran memimpin dan mengurus institusi masa kini. Eddy (2013) dalam kajian beliau mendapati kompetensi kepimpinan boleh dibangunkan melalui latihan, pemerolehan ilmu pengetahuan dan pengalaman sepanjang perkhidmatan di organisasi. Menurut Howson (2005), masalah pelantikan pemimpin pada abad 21 ini ialah kekurangan calon yang berkeupayaan dan berkekeluargaan. Pemilihan pemimpin seharusnya berasaskan kompetensi yang ditetapkan organisasi (Hollenbeck et al 2006; Rothwell 2010); bagi memastikan hanya yang kompeten dilantik sebagai pemimpin.

Kajian yang dilakukan oleh Spendlove (2007) di United Kingdom mendapati kompetensi kepimpinan di institusi pendidikan tinggi (IPT) adalah tidak sama dengan kompetensi kepimpinan di sekolah. Pemimpin IPT memerlukan beberapa kompetensi tambahan berbanding kepimpinan dari konteks yang berbeza (Spendlove 2007). Tinjauan literatur yang dilakukan mendapati tidak banyak kajian mengenai kompetensi kepimpinan di Malaysia. Kajian-kajian oleh Bity Salwana et al. (2010) dan Yahya dan Yaakob (2011) adalah lebih tertumpu kepada kompetensi kepimpinan di sekolah-sekolah sahaja. Oleh itu, kajian ini dijalankan bertujuan untuk meneroka pandangan pemimpin-pemimpin pendidikan di IPT berkanun Malaysia mengenai kompetensi yang diperlukan untuk memimpin dengan berkesan.

TINJAUAN LITERATUR

Kompetensi adalah ciri-ciri yang diperlukan bagi melakukan sesuatu (Chen & Naquin 2006; Bass & Bass 2008). Chen dan Naquin (2006) mendefinisikan kompetensi sebagai ciri-ciri asas individu yang diperlukan bagi melaksanakan sesuatu kerja contohnya, kemahiran, pengetahuan, sikap, kepercayaan, motif, dan sifat-sifat; yang membolehkan penghasilan kerja yang cemerlang selaras dengan fungsi strategik organisasi. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mempunyai kompetensi (Hollenbeck et al. 2006; Bass & Bass 2008; Rothwell 2010). Kompetensi perlu dikenal pasti kerana ia adalah asas utama bagi pengurusan yang efektif (Rothwell 2010). Oleh itu, bagi memastikan kecemerlangan organisasi, adalah penting pemimpin yang kompeten dilantik untuk memimpin organisasi (Hollenbeck et al. 2006; Rothwell 2010).

Pemimpin transformasi adalah pemimpin yang kompeten kerana pemimpin transformasi dilihat sebagai suri teladan – mempunyai keperibadian yang unggul, dihormati dan dikagumi oleh subordinatnya (Burns 2003). Pemimpin yang mengamalkan kepimpinan transformasi dapat meningkatkan produktiviti organisasi dengan melahirkan ramai pemimpin berwibawa

(Leithwood & Jantzi 2006; Sarros & Sarros 2007; Bass & Bass 2008). Kepimpinan transformasi telah diperkenalkan sebagai suatu teori oleh James MacGregor Burns pada tahun 1978 (Burns 2003). Kepimpinan transformasi memberi tumpuan kepada kepentingan pemimpin berwawasan, pemimpin sebagai perancang, pemimpin melakukan transformasi nilai-nilai dan pemberian kuasa (Burns 2003). Menurut Burns (2003), pemimpin yang mengamalkan kepimpinan transformasi mampu mengubah pengikut-pengikutnya menjadi pemimpin-pemimpin baharu yang kreatif. Pemimpin ini juga dapat mengenal pasti, membentuk dan menilai pemimpin yang berpotensi dalam organisasi. Matlamat kepimpinan transformasi adalah untuk meningkatkan nilai moral dan motivasi subordinat sehingga ke tahap subordinat dapat menyumbang pada organisasi. Dengan ini, kepimpinan transformasi berupaya meningkatkan kepuasan kerja dalam kalangan subordinat (Burns 2003).

Kepimpinan transformasi dikenal pasti sebagai gaya kepimpinan yang berkesan untuk mengurus perubahan di institusi pendidikan (Leithwood & Jantzi 2006; Robinson et al. 2008). Kajian yang dilakukan Gmelch (2004) mendapati hanya 4% daripada 2,000 pemimpin pendidikan yang pernah mengikuti program penyediaan pemimpin. Howson (2005) dalam kajian beliau mengenai pelantikan pemimpin di sepuluh buah universiti di England dan Wales mendapati, kebanyakan universiti tersebut tidak mempunyai kaedah yang sistematik untuk mengenal pasti pemimpin berpotensi atau menyediakan program pembangunan pemimpin. Kajian terhadap institusi pendidikan tinggi (IPT) di United Kingdom pula menunjukkan, sebanyak 70% institusi pendidikan tersebut tidak mempunyai program pembangunan kepimpinan yang sistematik (Spendlove 2007). Di Malaysia pula, kajian Norzaini et al. (2012) mendapati IPT baharu tidak mempunyai program pembangunan khusus untuk pemimpin-pemimpin akademik. Kajian-kajian ini menjelaskan bahawa pelantikan kebanyakan pemimpin-pemimpin institusi pendidikan adalah tanpa melalui program pembangunan kepimpinan yang khusus. Implikasi tidak mengikuti program pembangunan kepimpinan ialah pemimpin yang dilantik mempunyai pengetahuan atau keupayaan yang terhad untuk menguruskan institusinya dengan berkesan (Eddy, 2013; Gentry et al. 2013).

Kompetensi pemimpin dilihat sebagai satu pengalaman, kebijaksanaan dan keupayaan dalam melaksanakan tugas dengan efektif (Boyatzis, 2011; Gentry et al. 2013). Seorang pemimpin pendidikan perlu mempunyai ilmu mengenai pengajaran dan pembelajaran kerana ini adalah teras utama sesebuah institusi pendidikan (Robinson 2006). Cherif et al. (2009) telah mengenal pasti sembilan aspek pengetahuan dan kemahiran yang perlu dimiliki seorang pemimpin pendidikan iaitu pengetahuan dan kemahiran dalam i) pentadbiran; ii) penyeliaan dan penilaian; iii) pendidikan; iii) kewangan; iv) hubungan luar; v) interpersonal; vi) penyelidikan dan latihan; vii) pengurusan; viii) pembangunan diri; dan ix) profesionalisme. Umumnya, pemimpin pendidikan perlu mempunyai nilai-nilai pendidikan (Bush 2008), pengetahuan (Robinson 2006; Cherif et al. 2009), kemahiran (Robinson 2006; Cherif et al. 2009) dan sifat-sifat keperibadian (Bush 2008). Selain itu, seorang pemimpin juga perlu mempunyai keinginan untuk memimpin dan berupaya memperoleh kemahiran asas yang diperlukan untuk memimpin (McNair et al. 2011). Semua ciri-ciri ini selari dengan pandangan Boyatzis (2011) dan Gentry et al. (2013) yang menyatakan kompetensi sebagai satu bentuk tingkah laku yang memerlukan kecerdasan emosi, sosial, dan kognitif.

Kajian-kajian lalu menunjukkan kompetensi pemimpin di sekolah tidak sama dengan kompetensi pemimpin di institusi pengajian tinggi (Spendlove 2007; O'Meira & Petzall 2009). Kajian Spendlove (2007) mengenai kompetensi kepimpinan dari aspek pengetahuan, sikap dan tingkah laku di sepuluh buah universiti di United Kingdom menunjukkan pengetahuan proses

akademik, kredibiliti (reputasi dan hormat), pengalaman di universiti, kemahiran komunikasi dan membina pasukan adalah penting untuk kepimpinan yang berkualiti. Kajian yang dilakukan oleh O'Meira dan Petzall (2009) mengenai pemilihan Naib Canselor di universiti Australia mendapati; lima kriteria yang dipersetujui perlu ada pada seorang Naib Canselor ialah keupayaan untuk merangka hala tuju strategik, pengetahuan mengenai pengurusan strategik, motivasi peribadi, komitmen dan kemahiran komunikasi. Dapatan kajian Spendlove (2007) dan O'Meira dan Petzall (2009) menunjukkan bahawa pemimpin IPT perlu mempunyai pengetahuan pengurusan strategik, kemahiran interpersonal yang baik dan memberi dorongan.

Kepimpinan adalah satu kemahiran yang boleh dipelajari (Bush 2008; Gentry et al. 2013). Program pembangunan pemimpin penting bagi meningkatkan kompetensi pemimpin berpotensi agar dapat memimpin dengan efektif (Bush 2008; Gentry et al. 2013). Kompetensi kepimpinan boleh diperolehi dengan mendapatkan bimbingan daripada pemimpin berpengalaman dan mengikuti program penyediaan pemimpin yang memberi penekanan pada pengalaman konteks sebenar (Bush 2008; DuBrin 2013). Ini bermakna, pemimpin yang kompeten boleh dihasilkan dengan mengikuti program pembangunan pemimpin yang terancang (Bush 2008) dan dilaksanakan melalui pendidikan, pengalaman dan bimbingan daripada pemimpin yang berpengalaman (DuBrin 2013).

METODOLOGI

Kajian ini adalah kajian kualitatif untuk meneroka pandangan pemimpin-pemimpin pendidikan dan pensyarah di IPT berkanun Malaysia mengenai kompetensi yang diperlukan untuk memimpin dengan berkesan. Pengkaji memilih kaedah kualitatif kerana kaedah ini adalah fleksibel; pembolehubah yang dikaji tidak terhad dan boleh berubah mengikut kemajuan kajian (Klenke 2008; Merriam 2009). Kajian ini juga menepati ciri-ciri kajian kualitatif iaitu memahami fenomena yang berlaku daripada perspektif peserta kajian (*emic perspective*) (Merriam 2009) yang berpengalaman dalam memimpin dan yang menerima kesan kepimpinan. Penerokaan dilakukan dengan mengadakan temu bual mendalam secara bersemuka dengan peserta kajian.

PEMILIHAN PESERTA KAJIAN

Pemilihan peserta kajian adalah berpandukan kepada saranan Creswell (2007) dan Merriam (2009). Creswell (2007) menyatakan, kajian kualitatif yang ideal adalah dengan mendapatkan pelbagai perspektif yang berbeza mengenai skop yang dikaji. Merriam (2009) pula menyatakan, peserta kajian mestilah informan yang memahami budaya dan konteks kajian, serta dapat menyatakan pandangan mengenai perkara yang hendak dikaji dengan jelas. Pengkaji menggunakan kaedah pemilihan peserta kajian secara maksimum variasi bertujuan bagi memperoleh maklumat mendalam daripada peserta kajian; yang mempunyai banyak maklumat dan memahami fokus kajian mengenai kompetensi kepimpinan.

Seramai 24 orang peserta terlibat dalam kajian ini yang terdiri daripada pelbagai peringkat jawatan kepimpinan dan pengalaman. Bagi memperoleh maklumat yang lengkap mengenai pengalaman sebagai pemimpin pendidikan, dua kategori ketua institusi dipilih iaitu Pengarah Lama yang telah memegang jawatan sebagai pengarah sekurang-kurangnya lima tahun dan Pengarah Baharu yang berkhidmat tidak lebih dari setahun. Selain pengarah, pihak yang menerima kesan secara langsung dari pucuk kepimpinan iaitu Timbalan Pengarah (TP), Ketua Jabatan (KJ) dan pensyarah turut dipilih sebagai peserta kajian untuk berkongsi pengalaman mereka mengenai kepimpinan sedia ada. Pemilihan pensyarah sebagai peserta kajian adalah

seperti yang disarankan oleh Klenke (2008). Menurut Klenke (2008), bagi kajian kepimpinan, pemilihan sampel kajian patut mengambil kira pandangan pengikut kepada seorang pemimpin. Keseluruhannya, seramai 6 orang TP, 10 orang KJ dan 4 orang Pensyarah dipilih sebagai peserta kajian.

TATACARA PEMEROLEHAN DATA

Pengumpulan data kajian ini dilakukan pada tarikh dan masa yang dipersetujui peserta kajian. Tatacara ini adalah seperti yang disarankan oleh Klenke (2008); iaitu bagi membina hubungan baik dengan peserta kajian, pengkaji perlu memberi maklumat awal mengenai tarikh dan tempoh masa pengumpulan data kepada peserta kajian. Temu bual secara bersemuka adalah cara yang optimum bagi pengkaji mendapatkan maklumat kajian (Kvale 2007). Fakta yang diberikan melalui temu bual adalah lebih bermakna kerana peserta kajian menyampaikan perspektif mereka dengan menggunakan perkataan mereka sendiri (Kvale 2007).

Pemilihan peserta kajian dan pengumpulan data kajian dilakukan sehingga analisis data mencapai tahap tepu, iaitu di mana tiada lagi maklumat baharu diperoleh (Corbin & Strauss 2008). Jumlah peserta kajian seramai 24 orang ini diperoleh setelah analisis data kajian mencapai tahap tepu. Bagi setiap sesi temu bual yang dijalankan, garis panduan etika melaksanakan kajian seperti yang disarankan oleh Kvale (2007) dipatuhi; iaitu memaklumkan kepada peserta kajian mengenai tujuan kajian, kerahsiaan kajian dan kepentingan kajian. Pengkaji turut mendapatkan kebenaran dari peserta kajian untuk membuat rakaman audio dan catatan temu bual. Kajian ini menggunakan protokol temu bual separa berstruktur sebagai panduan bagi pemerolehan data temu bual. Protokol temu bual ini mengandungi panduan bagi memulakan sesi temu bual dan soalan-soalan terbuka berkaitan fokus kajian. Purata tempoh temu bual dengan setiap peserta kajian adalah selama satu jam.

Dalam kajian ini, triangulasi sumber iaitu mendapatkan perspektif daripada peserta yang berbeza yang terdiri dari pelbagai peringkat kepimpinan dan pengalaman telah dilaksanakan bagi mengelakkan bias dan meningkatkan kesahan kajian (Merriam 2009; Yin 2009). Kaedah triangulasi ini juga dapat meningkatkan kefahaman mengenai isu yang dikaji kerana maklumat diperoleh lebih dari satu sumber data (Yin 2009).

TATACARA PENGANALISISAN DATA

Analisis dilakukan setelah transkripsi temu bual telah disahkan oleh peserta kajian. Pengkaji mengikut tatacara teknik analisis perbandingan berterusan yang disarankan oleh Corbin dan Strauss (2008), Merriam (2009) dan Stake (2010) untuk menganalisis data kajian ini. Dalam analisis perbandingan berterusan, perbandingan data dilakukan untuk mengenal pasti persamaan dan perbezaan makna data (Merriam 2009). Penganalisan data adalah secara induktif di mana data yang mempunyai makna yang sama dikelompokkan dan diberi nama bagi membentuk tema atau kategori. Seterusnya, tema-tema dan subtema dibina bagi setiap unit data yang ada dalam transkripsi. Pengkaji kemudiannya membuat pengelasan tema mengikut kategori-kategori. Setelah pengelasan tema mengikut kategori dilakukan, pengkaji menyemak semula tema-tema bagi setiap kategori. Seterusnya bagi setiap kategori, pengkaji membuat pengelasan tema-tema yang mempunyai pola yang sama dengan membentuk subkategori-subkategori. Semasa membuat pengelasan ini, perbandingan antara tema-tema dan subtema dilakukan bagi memastikan sesuatu tema atau subtema diletakkan dalam subkategori yang betul. Objektif analisis ini adalah untuk mengenal pasti pola data (Merriam 2009).

DAPATAN DAN PERBINCANGAN

Hasil dari penganalisisan data, kajian ini telah mengenal pasti lima kompetensi yang perlu ada pada pemimpin berkualiti iaitu berpengetahuan, berkeperibadian positif, mempunyai kemahiran, sanggup menjadi pemimpin dan menyumbang kepada organisasi. Rajah 1 menunjukkan perspektif peserta-peserta kajian mengikut kategori.

PL	PB	TP
Berpengetahuan	Berpengetahuan	Berpengetahuan
Berkeperibadian positif	Berkeperibadian positif	Berkeperibadian positif
Mempunyai kemahiran	Mempunyai kemahiran	Mempunyai kemahiran
		Sanggup menjadi pemimpin
KJ	L	
Berpengetahuan	Berpengetahuan	
Berkeperibadian positif	Berkeperibadian positif	
Mempunyai kemahiran	Mempunyai kemahiran	
Sanggup menjadi pemimpin	Sanggup menjadi pemimpin	
Menyumbang pada organisasi	Menyumbang pada organisasi	
PL- Pengarah Lama	PB- Pengarah Baharu	TP- Timbalan Pengarah
KJ- Ketua Jabatan	L - Pensyarah	

RAJAH 1. Perspektif peserta kajian mengenai kompetensi pemimpin berkualiti

Berdasarkan Rajah 1, semua kategori peserta kajian berpendapat adalah penting seorang pemimpin pendidikan mempunyai pengetahuan, berkeperibadian positif dan mempunyai kemahiran untuk memimpin dengan baik. Namun begitu, peserta kajian dalam kalangan TP, KJ dan pensyarah berpendapat, dua ciri lain yang penting yang perlu ada pada seorang pemimpin ialah sanggup menjadi pemimpin dan menyumbang kepada organisasi. Huraian dan perbincangan bagi setiap kompetensi tersebut dijelaskan dalam subseksyen berikutnya.

Berpengetahuan Pemimpin pendidikan mestilah seorang yang berpengetahuan tinggi kerana dianggap mempunyai kelebihan dan peka dengan perkembangan yang berlaku di sekeliling. Pemimpin berpengetahuan ini selari dengan pandangan sarjana-sarjana Islam iaitu Al-Mawardi dan Al-Farabi yang menekankan tentang perlunya pemimpin Islam mempunyai ilmu yang tinggi (Nasruddin & Siti Nor Baya 2009). Menurut mereka, pemimpin yang luas pengetahuan dan peka dengan sesuatu situasi semasa, dapat membuat penjelasan mengenai sesuatu perkara yang berlaku secara tepat dan jelas. Perkara ini ditegaskan oleh seorang peserta kajian mengenai perlunya pemimpin yang berpengetahuan, "*Pengetahuan dia kena luas sebab dia jadi sumber rujukan kita. Apa-apa pun kita akan rujuk orang atasan untuk menyelesaikan masalah. Jadi, keperluan pengetahuan tu memang tidak boleh dinafikan. Dia kena ada pengetahuan yang meluas.*" Pemimpin perlu mempunyai pengetahuan dalam bidangnya agar dihormati staf di samping meningkatkan keyakinan diri (Cherif et al. 2009). Umumnya, seorang pemimpin dipandang sebagai seorang yang bijak dan mempunyai pengetahuan dalam semua aspek. Oleh itu, pemimpin perlu mempunyai pengetahuan agar tidak mudah dipergunakan atau ditipu oleh staf. Sementelah lagi, pemimpin adalah sumber rujukan staf bagi menyelesaikan sesuatu masalah dan sebagai penggerak kurikulum.

Kajian ini telah mengenal pasti lima bidang pengetahuan yang perlu ada pada pemimpin pendidikan iaitu pengetahuan dalam bidang pendidikan, mempunyai kelayakan akademik yang tinggi, berpengetahuan mengenai kepimpinan, pentadbiran dan agama. Pemimpin pendidikan adalah pemimpin kurikulum di institusinya. Sebagai pemimpin kurikulum, pengetahuan dalam bidang pendidikan adalah perlu agar dapat memacu aktiviti pendidikan yang merupakan aktiviti utama di institusi. Pemimpin yang kurang arif dalam pengetahuan pendidikan akan menjadi penghalang kepada kemajuan institusi. Sebagaimana dalam kajian Davies et al. (2005) dan Robinson et al. (2008) yang mendapati, pemimpin sekolah mempengaruhi pengurusan pengajaran kelas dan secara tidak langsung ini memberi kesan terhadap pembelajaran pelajar. Pemimpin pendidikan seharusnya menjadi pembimbing bagi meningkatkan instruksi di insituti pengajaran (Robinson et al. 2008).

Kajian ini telah mengenal pasti lima aspek ilmu pendidikan yang perlu ada pada seorang pemimpin iaitu pengetahuan dalam pembelajaran dan pengajaran (P&P), program pengajian, pembangunan pensyarah, pembangunan pelajar, dan berpengetahuan dalam bidang psikologi. Pengetahuan dalam P&P adalah pengetahuan utama yang perlu ada pada pemimpin pendidikan. Seorang peserta kajian menegaskan yang berikut, *“Kepimpinan instruksional, yang itu perlu amalkan lebih sebab kita di bahagian pendidikan. Lebih kepada instruksional. Ini kita kena menjadi contoh, menunjukkan caranya. Oleh sebab itu, seorang Pengarah perlu ada sedikit pengetahuan dalam P&P sebagai pemimpin instruksional.”* Pemimpin yang peka dengan perkembangan semasa pendidikan akan menggalakkan pensyarah menggunakan kaedah pengajaran dan pembelajaran terkini yang lebih berkesan. Dapatan ini selari dengan kajian Robinson (2006) dan Robinson et al. (2008) iaitu pemimpin yang memainkan peranannya sebagai pemimpin pendidikan, dapat meningkatkan mutu pengajaran dan pembelajaran institusinya. Pengetahuan mengenai pengajaran dan pembelajaran penting kerana ianya adalah aktiviti utama sebuah institusi pendidikan.

Kajian mendapati ramai peserta kajian mahukan pemimpin yang mempunyai pengetahuan yang mendalam mengenai program pengajian yang dilaksanakan di institusi. Seorang peserta kajian menyatakan yang berikut, *“Mungkin, sebagai KJ saya hanya tahu mengenai program saya sahaja; kita tidak ambil tahu mengenai hal orang. Tetapi sebagai TP atau Pengarah, you mesti tahu semua program. Contoh masalah berbangkit dalam Mesyuarat Senat, kalau tidak faham program tersebut, tidak boleh membuat keputusan dengan tepat.”* Pemahaman mengenai proses akademik adalah antara ilmu pengetahuan yang diperlukan oleh pemimpin institusi pendidikan tinggi (Spendlove 2007). Pengetahuan yang mendalam mengenai program pengajian membantu pemimpin membuat keputusan yang betul bagi segala permasalahan berkaitan program pengajian. Aspek program pengajian yang perlu diketahui oleh pemimpin ialah struktur program, matlamat program, prospek program, bidang kerjaya yang pelajar boleh ceburi, keperluan program masa kini, dan pengiktirafan program.

Pemimpin juga perlu mengambil berat mengenai pembangunan pensyarah. Pengetahuan pensyarah boleh dipertingkatkan dengan mengenal pasti keperluan pensyarah, bagi membantu pemimpin mengambil tindakan yang sewajarnya bagi meningkatkan mutu pendidikan di institusi. Kajian yang dilakukan oleh Stein dan Nelson (2003) juga mendapati bahawa pembangunan guru adalah antara pengetahuan yang perlu ada pada pemimpin pendidikan. Menurut mereka, pemimpin pendidikan perlu mengenal pasti guru yang memerlukan bimbingan atau program pembangunan yang bersesuaian untuk meningkatkan prestasi pengajaran guru.

Pemimpin pendidikan juga perlu memahami keperluan pelajar masa kini. Pemimpin yang memahami keperluan pelajar dapat merancang program yang bersesuaian dengan pelajarinya.

Perkara ini ditegaskan oleh seorang peserta kajian seperti berikut, “*Kalau dia tiada kefahaman mengenai ciri-ciri dan sifat semula jadi pelajar, dia akan menghadapi masalah untuk menguruskan pelajar. Terutama pelajar sekarang; mereka sudah berubah, generasi Y.*” Kompetensi menguruskan pelajar ini juga dititikberatkan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia (2006). Implikasi melaksanakan program yang bersesuaian dengan pelajar ialah program tersebut dapat membantu mengubah tingkah laku pelajar; yang seterusnya dapat memajukan pelajar. Pemimpin juga perlu mempunyai pengetahuan psikologi. Dengan memahami kelakuan dan pemikiran seseorang, pemimpin dapat menguruskan sesuatu isu dengan baik. Pemimpin juga perlu menggunakan pendekatan psikologi untuk memberi dorongan kepada pelajar. Pemimpin yang memahami pelajar dapat memberi keyakinan kepada pelajar. Ini selari dengan pandangan Rebore (2003) yang menyatakan pentingnya pemimpin pendidikan mempunyai elemen kemanusiaan dalam kepimpinannya. Menurut Rebore (2003), dalam elemen kemanusiaan, terdapat tiga pendekatan utama yang boleh digunakan untuk menjadi pemimpin pendidikan yang baik iaitu pendekatan psikodinamik, kemanusiaan dan pendekatan tingkah laku kognitif. Pendekatan psikodinamik adalah mengenai bagaimana personaliti memberi kesan terhadap persepsi, tindakan dan keputusan yang dibuat oleh seseorang pemimpin dan kesan terhadap orang lain yang berinteraksi dengannya. Pendekatan kemanusiaan adalah pemahaman bahawa pemimpin itu sendiri mempunyai pengaruh yang signifikan dalam mewujudkan hubungan dengan orang lain, manakala pendekatan tingkah laku kognitif pula adalah tingkah laku pemimpin yang bersesuaian mengikut keadaan. Oleh itu, pemimpin perlu mempunyai pengetahuan psikologi supaya dapat menguruskan warga institusinya dengan lebih baik lagi.

Kajian ini juga mendapati, ramai peserta kajian mahukan pemimpin yang mempunyai kelayakan akademik yang tinggi. Pemimpin yang mempunyai ilmu yang tinggi lazimnya mempunyai pendekatan dan pemikiran yang berbeza yang menyebabkan dia lebih dipercayai dan menjadi pakar rujuk kepada stafnya. Pemimpin digalakkan mempunyai kelayakan sekurang-kurangnya peringkat Sarjana. Namun begitu, pemimpin yang mempunyai kelayakan Doktor Falsafah pula dilihat dapat memberi imej yang baik kepada institusi. Ini selari dengan kajian Cherif et al. (2009) yang mendapati pemimpin yang mempunyai pengetahuan dalam bidangnya akan lebih dihormati staf dan mempunyai keyakinan diri yang tinggi. Lazimnya juga, pemilihan pemimpin adalah lebih menjurus kepada orang yang mempunyai pendidikan yang tinggi berbanding dengan orang yang berpendidikan rendah (Bower 2007).

Pengetahuan dalam bidang kepimpinan penting kerana ia akan mempengaruhi corak seorang pemimpin itu menguruskan institusinya. Dalam kajian Mariam (2007) juga mendapati terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan dan pengurusan strategik sesebuah institusi. Pemimpin tidak boleh mengamalkan satu gaya kepimpinan sahaja, sebaliknya pemimpin perlu mempelbagaikan gaya kepimpinannya mengikut situasi. Pemimpin yang hanya mengamalkan gaya kepimpinan *laissez faire* akan menimbulkan banyak masalah dan akan menghadapi kesukaran apabila ingin melakukan perubahan. Pemimpin yang terlalu autoritarian pula, tidak digemari oleh staf kerana semua perkara mesti di bawah kawalan pemimpin. Apa lagi dengan generasi baharu yang dipimpin masa kini, pemimpin perlu serbaboleh (*versatile*) agar dapat mempengaruhi stafnya. Ini dinyatakan oleh seorang peserta kajian seperti berikut, “*Pemimpin itu perlu serba boleh. Maksudnya dia tidak boleh ikut cara kepimpinan stail lama. Ini bermakna dia perlu juga ada pengetahuan. Sekurang-kurangnya dia tahu zaman sekarang ini zaman yang macam mana; dia tidak boleh ikut cara dia dahulu.*” Ilmu kepimpinan ini boleh diperoleh melalui pengalaman pemimpin itu sendiri, bakat sedia ada, tunjuk ajar daripada rakan-rakan yang berpengalaman, melalui bacaan ataupun dengan menghadiri kursus. Pengetahuan dalam bidang

keimpinan juga adalah antara bidang ilmu yang diberikan dalam program pembangunan pemimpin pendidikan di kebanyakan negara membangun (Bush 2008). Oleh itu, pemimpin perlu bijak memilih corak pimpinan yang bersesuaian bagi menguruskan institusinya dengan berkesan.

Pemimpin pendidikan juga perlu mempunyai pengetahuan yang tinggi dalam hal-ehwal pentadbiran kolej. Selari dengan kenyataan Bush (2008), pemimpin pendidikan perlu memastikan polisi dan aktiviti organisasi dilaksanakan dengan cekap dan efektif. Kajian mendapati, aspek ilmu pentadbiran yang perlu ada pada seorang pemimpin ialah struktur dan fungsi yang ada di institusi, urusan kewangan, dan prasarana serta persekitaran kolej. Pemimpin mesti jelas mengenai struktur dan fungsi setiap warga kerja institusinya supaya lebih mudah menguruskan sesuatu isu. Ini kerana pemimpin dapat mengoptimumkan peranan setiap staf dan akan lebih memahami masalah dan keperluan staf di institusi.

Pengetahuan mengenai urusan kewangan adalah penting bagi pemimpin pendidikan. Aspek pengurusan kewangan yang perlu diketahui ialah proses dan prosedur pemerolehan, mengurus harta kolej, membuat penyelenggaraan dan mengurus bajet. Pemimpin harus bertanggungjawab terhadap segala isu berkaitan urusan kewangan dan tidak boleh mengharapkan staf semata-mata untuk menguruskan perkara tersebut. Dengan pengetahuan ini, pemimpin tidak mudah terpedaya dengan isu-isu kewangan yang boleh mengakibatkan reputasi pemimpin terjejas. Kepentingan pengetahuan dalam menguruskan kewangan pada seorang pemimpin ini turut ditekankan oleh Cherif et al. (2009) dan Kementerian Pelajaran Malaysia (2006). Kementerian Pelajaran Malaysia (2006) mengharapkan pemimpin pendidikan dapat mengendalikan urusan kewangan sekolah yang kos efektif, cekap dan berkesan bagi menyokong program pendidikan untuk membolehkan pelajar menikmati pendidikan yang bermakna dan kos efektif.

Pemimpin pendidikan juga perlu peka mengenai prasarana dan persekitaran institusi. Pemimpin yang peka akan mengambil tindakan agresif bagi meningkatkan prasarana dan persekitaran sedia ada. Pemimpin institusi bertanggungjawab bagi memastikan persekitaran di institusi menyokong pengajaran dan pembelajaran (Kementerian Pelajaran Malaysia 2006; Robinson et al. 2008). Staf dan pelajar mengharapkan kemudahan yang mencukupi dan persekitaran yang kondusif di institusi.

Aspek pengetahuan yang akhir yang perlu dimiliki oleh pemimpin pendidikan ialah pengetahuan agama. Pemimpin yang berkualiti, adalah pemimpin yang menekankan aspek-aspek rohani dalam kepimpinannya. Seorang peserta kajian menjelaskan yang berikut, "*Bagi saya agama adalah asas. Walaupun dia ada PhD atau Sarjana, tetapi jika asas agamanya adalah kurang, ia akan menjejaskan ciri-ciri kepimpinannya.*" Pemimpin yang mempunyai pengetahuan agama yang baik akan membuat sesuatu tindakan yang betul dan memberi impak yang bermakna kepada warga institusi. Mempunyai pengetahuan agama ini adalah selari dengan pandangan tokoh sarjana Islam, Al-Mawardi iaitu, mempunyai ilmu agama yang sempurna melayakkan seorang pemimpin berijtihad dalam sesuatu perkara apabila dia perlu berbuat demikian (Nasruddin & Siti Nor Baya 2009). Ini bermakna, hanya pemimpin yang mempunyai pengetahuan agama dapat membuat penilaian mengenai program-program yang bersesuaian yang boleh dilaksanakan di institusi, membentuk pelajar mengikut acuan agama, dan bertindak sebagai penasihat kepada stafnya. Justeru, adalah penting seorang pemimpin itu mempunyai pengetahuan agama kerana hanya pemimpin yang mempunyai pengetahuan agama yang dapat menitikberatkan perkara-perkara kerohanian dalam pengurusan institusinya.

Berkeperibadian Positif Pemimpin pendidikan perlu mempunyai sifat-sifat peribadi yang positif. Berkeperibadian positif memastikan seorang pemimpin dapat menguruskan tingkah-laku dan pemikirannya sebagai pemimpin (Bush 2008). Kajian ini telah mengenal pasti empat belas sifat-sifat peribadi yang positif yang perlu ada pada seorang pemimpin yang berkualiti. Pemimpin yang berkualiti mesti bertanggungjawab, menjadi suri teladan, tegas tetapi bertimbang rasa, berintegriti, berani mengambil risiko, empati, mudah didekati, proaktif, sedia berkorban, sihat, sedia turun padang, yakin, mempunyai penampilan yang baik, dan berjiwa bangsa.

Pemimpin mesti komited dan bertanggungjawab dengan kerjanya. Pemimpin mesti bertanggungjawab terhadap setiap keputusan yang dilakukan. Perkara ini ditegaskan oleh seorang peserta kajian seperti berikut, "*Dia perlu bertanggungjawab dengan apa-apa keputusan yang dia buat. Malah, ciri utama pemimpin yang bagus adalah pemimpin yang bertanggungjawab. Dia mesti bertanggungjawab.*" Pemimpin yang selalu mengagihkan tugas dianggap sebagai pemimpin yang tidak bertanggungjawab. Pemimpin yang bertanggungjawab bersedia mengakui kesilapan dan sanggup menerima teguran.

Ramai peserta kajian menyatakan perlunya pemimpin menjadi suri teladan kepada stafnya. Sebagai suri teladan, pemimpin mesti mempunyai keperibadian yang baik yang boleh dijadikan contoh oleh stafnya. Staf akan hilang kepercayaan terhadap pemimpin yang tidak melaksanakan sesuatu perkara sepertimana pemimpin tersebut mahukan stafnya lakukan. Tingkah laku seorang pemimpin sentiasa mendapat perhatian staf. Dapatan kajian ini adalah selari dengan kajian yang dijalankan oleh Spendlove (2007) mengenai kepimpinan institusi pengajian tinggi yang berkualiti; iaitu pemimpin yang baik akan bertindak sebagai suri teladan kepada orang lain. Dalam model pembangunan pemimpin yang dibangunkan oleh Jawatankuasa GLC Putrajaya (*Government-Linked Companies*) (2006) juga menekankan perlunya Ketua Eksekutif syarikat menjadi teladan kepada warga syarikat dengan mempamerkan model kualiti kepimpinan yang diperlukan syarikat. Oleh itu adalah penting seorang pemimpin menjadi suri teladan supaya menjadi contoh kepada stafnya.

Seterusnya, sifat keperibadian lain yang didapati perlu ada pada pemimpin ialah bersifat tegas tetapi bertimbang rasa. Pemimpin yang tegas tetapi bertimbang rasa adalah seorang pemimpin yang menyatakan pendiriannya dengan jelas setelah mempertimbangkan sifat kemanusiaan. Sifat kemanusiaan ini penting kerana pemimpin berurusan dengan manusia; yang mempunyai hati dan perasaan yang perlu diberi perhatian. Staf akan tertekan jika pemimpin terlalu tegas. Sungguh pun begitu, pemimpin tidak boleh juga bersikap terlalu lembut kerana staf akan mengambil kesempatan terhadap pemimpin. Pemimpin perlu tegas bagi mencapai sesuatu matlamat dan staf perlu dijelaskan mengenai matlamat tersebut. Dapatan ini selari dengan kenyataan Bush (2008) yang menyatakan perlunya pemimpin bersifat tegas supaya dapat mempengaruhi orang lain; yang seterusnya akan merangsang dan membolehkan orang lain menyumbang kepada keberkesanan dan kejayaan organisasi.

Pemimpin mesti mempunyai integriti iaitu amanah dan jujur dalam melaksanakan tanggungjawab. Pemimpin yang berintegriti tidak akan melakukan sesuatu perkara untuk kepentingan diri sendiri. Pemimpin yang berintegriti juga boleh menyimpan rahsia dan lebih dipercayai staf. Berintegriti juga turut disebut oleh pengkaji-pengkaji terdahulu iaitu Hogan dan Warrenfeltz (2003), Bush (2008) dan Cherif et al. (2009) sebagai sifat keperibadian yang perlu ada kepada seorang pemimpin pendidikan yang berkualiti.

Pemimpin juga mesti berani mengambil risiko. Pemimpin yang berani mengambil risiko bersedia menerima akibat daripada tindakan yang diambil. Pemimpin yang tidak berani mengambil risiko, tidak sesuai menjadi seorang pemimpin kerana semua tugas yang dilakukan

oleh pemimpin mempunyai risiko. Mengambil risiko adalah antara cabaran kepimpinan yang dinyatakan oleh Kouzes dan Posner (2002) dalam Inventori Amalan Kepimpinan. Ini bermakna, mengambil risiko adalah elemen yang perlu ada dalam kepimpinan.

Sifat peribadi seterusnya yang perlu ada pada pemimpin berkualiti ialah sifat empati. Pemimpin yang empati adalah pemimpin yang memahami perasaan dan keupayaan orang lain, seperti yang dinyatakan oleh seorang peserta kajian, *“Perlu ada (empati), sebab bila kita meletakkan diri kita di dalam keadaan orang lain, saya rasa dia akan ada lebih “insight” atas apa yang kita rasa dan apa yang kita cadang.”* Empati adalah pembangunan interpersonal yang perlu diambil berat untuk merangsang pembangunan pemimpin (Drew & Ehrich 2010). Pemimpin yang empati juga bersedia mendengar pandangan orang lain dan bersedia membantu. Staf suka berkongsi maklumat dengan pemimpin yang mempunyai sifat empati kerana pemimpin ini lebih bersikap terbuka. Pemimpin yang empati akan memberi tugas mengikut kemampuan stafnya dan memberi bimbingan kepada staf untuk melaksanakan tugas dengan betul. Pemimpin sedemikian akan mempunyai hubungan yang baik dengan staf kerana pemimpin dipercayai staf dan mudah mendapat kerjasama daripada staf.

Pemimpin yang mesra dan peramah adalah pemimpin yang mudah didekati. Pemimpin sedemikian tidak sombong dan senang untuk dibawa berbincang. Perkara ini dijelaskan oleh seorang peserta kajian seperti berikut, *“Kalau kita mesra, orang pun melihat kita, kita hendak dekati dia pun tidaklah merasa seram sejuk. Tiada rasa takut-takut. Kita pun rasa mudah hendak berkomunikasi dengan dia.”* Kompetensi mudah didekati ini juga adalah domain interpersonal yang ditekankan oleh Hogan dan Warrenfeltz (2003) bagi membina dan memelihara hubungan antara pemimpin dengan staf. Pemimpin yang mesra dapat mewujudkan suasana kerja yang menyenangkan.

Pemimpin juga mesti bersifat proaktif. Pemimpin yang proaktif adalah pemimpin yang mengambil tindakan atas inisiatif sendiri tanpa menunggu arahan daripada pihak atasan. Seorang pemimpin mesti bijaksana dalam membuat keputusan iaitu mengambil tindakan yang betul pada masa yang tepat (Davies et al. 2005). Sebagai ketua institusi, pemimpin harus bijak dalam mengambil sesuatu tindakan bagi kebaikan institusi.

Pemimpin juga mesti bersedia berkorban iaitu sanggup mengorbankan masa dan tenaga. Pemimpin yang sedia berkorban adalah pemimpin yang tidak berkira; yang akan menjadi contoh kepada orang lain. Pemimpin mesti bersedia turun padang untuk melihat sendiri keadaan sebenar agar lebih memahami situasi yang berlaku. Dengan turun padang, pemimpin secara tidak langsung dapat mengenali staf dengan lebih dekat lagi. Pemimpin disarankan dapat berkomunikasi secara terus dengan staf supaya dapat mengenali sendiri potensi staf. Kemahiran interpersonal adalah penting agar pemimpin dapat menjalin hubungan dan mendekati staf (Hogan dan Warrenfeltz 2003). Pemimpin juga harus yakin iaitu percaya dengan diri sendiri dan percaya kepada orang lain. Staf akan lebih menerima pemimpin yang mempunyai kepercayaan terhadap stafnya. Pemimpin yang berupaya mewujudkan perhubungan yang berasaskan kepercayaan dengan subordinatnya akan lebih dihormati Rebore (2003).

Untuk memimpin dengan baik, pemimpin pendidikan mestilah seorang yang sihat. Hanya pemimpin yang sihat mempunyai tenaga dan minda yang baik untuk melaksanakan tugasnya dengan efektif. Tokoh-tokoh sarjana Islam juga menekankan agar pentingnya seorang pemimpin itu mempunyai kesihatan yang baik. Menurut Al Farabi, pemimpin berwibawa perlu mempunyai tubuh badan yang sempurna, sihat dan bertenaga atau berkemampuan supaya dapat menjalankan tugasnya dengan mudah (Nasruddin & Siti Nor Baya 2009). Al-Mawardi pula menyatakan, pemimpin mesti mempunyai anggota badan yang sempurna supaya ia dapat melaksanakan tugas

dan tanggungjawabnya dengan lancar (Nasruddin & Siti Nor Baya 2009). Oleh itu, adalah penting seorang pemimpin itu mempunyai kesihatan yang baik supaya dapat memimpin dengan efektif.

Kajian ini mendapati pemimpin juga perlu mempunyai penampilan yang baik. Imej seorang pemimpin menunjukkan kredibilitinya; yang secara tidak langsung akan memberi kesan terhadap imej institusinya. Seorang peserta kajian menyatakan seperti berikut, "*Mesti ada imej iaitu penampilan yang baik. Imej kita akan menggambarkan imej organisasi.*" Pembentukan imej diri dan tingkah laku seseorang pemimpin adalah penting (Male 2006). Pemimpin yang mempunyai imej yang baik akan mendorong orang lain mencontohnya. Oleh itu, dalam program persediaan pemimpin, selain daripada aspek organisasi dan tugas, aspek personel seorang pemimpin perlu diambil berat (Male 2006). Pemimpin juga diharapkan mempunyai semangat kemelayuan yang tinggi. Sebagai pemimpin institusi pendidikan berkanun, yang bertanggungjawab untuk membangunkan golongan bumiputera di negara ini, pemimpin mesti mempunyai jiwa Melayu yang tinggi. Hanya pemimpin yang berjiwa Melayu boleh membantu agensi berkanun berkenaan mencapai misinya. Perkara ini ditegaskan oleh seorang peserta kajian seperti berikut, "*Kita ditubuhkan untuk apa? Apakah kita punya misi? Mengangkat martabat Melayu. Jadi, apa-apa yang kita ada, ciri-ciri, dari segi nilai-nilai ok, kalau tiada jiwa Melayu akan payah.*" Justeru, walaupun seseorang itu mempunyai ciri-ciri kepimpinan yang bagus tetapi tidak mempunyai jiwa Melayu, pemimpin tersebut tidak sesuai dilantik sebagai pemimpin. Selari dengan pandangan tokoh sarjana Islam, Al Farabi iaitu pemimpin yang tidak mudah lemah semangat adalah pemimpin yang berani berjihad kerana mahu menjamin keselamatan rakyat (Nasruddin & Siti Nor Baya 2009).

Berkemahiran Seterusnya, kompetensi ketiga yang perlu ada pada seorang pemimpin berkualiti ialah pemimpin mesti berkemahiran dalam menguruskan institusinya. Seorang peserta kajian menyatakan seperti berikut, "*Kalau menjadi Pengarah kolej ini, perlu ada pengetahuan dalam bidang pengurusan. Sebab dia hendak menguruskan satu kolej, kemudian menguruskan staf-staf, tenaga pengajarnya.*" Kajian ini telah mengenal pasti sepuluh kemahiran yang perlu ada pada seorang pemimpin iaitu i) kemahiran mengurus yang mencakupi aspek merancang, memimpin, mengelola dan mengawal; ii) komunikasi; iii) mengendalikan staf dengan memberi dorongan, membina hubungan baik dan menjaga kebajikan; iv) berwawasan; v) mengambil tindakan terbaik; vi) kemahiran ICT; vii) kreatif dan inovatif; viii) menjalin hubungan dengan pihak luar ix) pendengar yang baik; dan x) berfikiran kritis.

Kemahiran mengurus adalah kemahiran merancang, memimpin, mengelola dan mengawal. Kemahiran merancang ialah kemahiran mengenal pasti langkah-langkah yang perlu diambil bagi mencapai sesuatu matlamat. Kemahiran memimpin pula ialah kebolehan mempengaruhi staf memahami apa yang perlu dilakukan dan apa yang hendak dicapai. Seorang pemimpin harus berperanan sebagai pembimbing kepada stafnya. Pemimpin yang boleh mengelola ialah pemimpin yang bijak menggunakan sumber-sumber yang ada bagi melaksanakan aktiviti yang dirancang. Dalam kemahiran mengawal pula, pemimpin mesti mahir mengawasi penggunaan sumber dan pelaksanaan aktiviti. Pemantauan pelaksanaan sesuatu aktiviti penting supaya pengubahsuaian boleh dilakukan bagi menambah baik aktiviti tersebut. Kemahiran mengurus ini turut dinyatakan dalam Model Kompetensi Pengurusan yang diperkenalkan oleh Hogan dan Warrenfeltz (2003). Menurut mereka, mengurus ialah keupayaan dan pengetahuan untuk merancang, menyelaras dan memantau aktiviti organisasi.

Pemimpin perlu mempunyai kemahiran komunikasi yang baik supaya dapat mempengaruhi staf untuk mencapai sesuatu matlamat. Kajian yang dilakukan oleh Spendlove (2007) juga mendapati antara kompetensi yang perlu ada pada pemimpin yang berkualiti adalah, pemimpin yang boleh berkomunikasi dengan jelas. Pemimpin perlu mempunyai kemahiran komunikasi interpersonal agar mudah untuk menjalin hubungan dengan semua lapisan staf. Begitu juga dalam Model Kompetensi Pengurusan yang diperkenalkan oleh Hogan dan Warrenfeltz (2003), kemahiran interpersonal adalah antara kompetensi yang dikenal pasti perlu ada pada seorang pemimpin. Kompetensi interpersonal adalah keupayaan untuk membina dan memelihara hubungan antara pemimpin dengan staf (Hogan & Warrenfeltz 2003). Justeru, kemahiran komunikasi penting untuk membina hubungan baik dengan staf.

Pemimpin juga perlu mempunyai kemahiran mengendalikan staf daripada pelbagai peringkat bagi mewujudkan suasana harmoni, agar matlamat institusi dapat dicapai. Pengkaji-pengkaji terdahulu seperti Spendlove (2007) dan Bush (2008) turut menekankan pentingnya pemimpin mempunyai kemahiran mengurus staf. Kajian ini mendapati pemimpin perlu mempunyai tiga aspek kemahiran dalam mengendalikan staf. Tiga aspek tersebut ialah memberi dorongan, membina hubungan baik dan menjaga kebajikan staf.

Pemimpin mesti sentiasa memberi dorongan kepada staf. Memberi dorongan kepada staf ini turut ditekankan oleh Spendlove (2007) dan Boyatzis (2011) sebagai satu aspek kemahiran yang perlu ada pada seorang pemimpin. Dorongan ini boleh dalam pelbagai cara sama ada dengan memenuhi keperluan fisiologi dan psikologi staf, berbentuk ganjaran atau yang menyentuh hati staf. Dalam Inventori Amalan Kepimpinan (LPI) yang diperkenalkan oleh Kouzes dan Posner (2002), mereka mencadangkan pemimpin memberi dorongan kepada staf dengan menghargai sumbangan dan meraikan pencapaian staf. Walau apapun bentuk ganjaran yang diberikan, memberi dorongan kepada staf adalah penting. Dengan mempunyai staf yang bermotivasi, matlamat institusi akan dapat dicapai dengan lebih berkesan.

Membina hubungan baik dengan staf adalah penting agar pemimpin dapat mengenali staf dan mudah mendapat kerjasama daripada staf. Pemimpin perlu berlaku adil dengan semua staf untuk membina hubungan yang baik. Pemimpin boleh membina hubungan baik dengan pelbagai cara seperti meraikan staf, meluangkan masa untuk bersantai dan bersukan dengan staf, atau mengadakan pertemuan dengan staf. Boyatzis (2011) juga menyarankan agar pemimpin perlu membina hubungan rapat dengan staf iaitu dengan mewujudkan perhubungan yang berasaskan kepercayaan dengan staf di bawahnya.

Dalam mengendalikan staf, pemimpin perlu menjaga kebajikan staf iaitu mengambil berat mengenai urusan peribadi staf. Kebajikan staf perlu diambil berat supaya pemimpin dapat memberi bantuan yang sewajarnya. Pemimpin yang menjaga kebajikan staf akan mendorong staf untuk bekerja dengan lebih baik lagi. Dalam agama Islam sendiri, Al-Mawardi menyatakan, pemimpin mesti dapat mengatasi segala masalah rakyat dan mengendalikan kebajikan mereka (Nasruddin & Siti Nor Baya 2009). Justeru, pemimpin perlu mengambil berat hal-ehwal stafnya supaya dapat mempengaruhi dan membina pasukan kerja yang cemerlang di institusinya.

Seterusnya, pemimpin perlu mempunyai wawasan yang dikongsi bersama dengan semua staf, difahami dan diterima oleh semua warga institusi agar ia boleh dicapai. Kepentingan pemimpin berwawasan ini turut ditekankan oleh ramai pengkaji terdahulu seperti Hogan dan Warrenfeltz (2003), Bush (2008) dan Du Brin (2013). Menurut mereka, pemimpin yang berjaya adalah pemimpin yang berwawasan. Oleh itu, pemimpin perlu memberi inspirasi dan mendengar pandangan staf untuk mencapai wawasan organisasi.

Sesuatu tindakan yang diambil oleh pemimpin mestilah tindakan yang terbaik. Walaupun pemimpin mempunyai kuasa, pemimpin harus bijak membuat keputusan agar tindakan yang diambil adalah yang terbaik (Rebore 2003). Pemimpin mesti mempunyai maklumat yang lengkap sebelum mengambil sebarang tindakan agar tindakan yang dilakukan adalah adil dan memuaskan hati semua pihak yang terlibat. Pemimpin juga mesti boleh membuat keputusan yang terbaik; yang tidak boleh dipengaruhi oleh sesiapa. Tokoh-tokoh sarjana Islam, Al-Farabi dan A-Mawardi turut menekankan agar pemimpin berlaku adil dalam semua tindakan, sama ada pada dirinya atau pada orang lain dan tidak mudah dipengaruhi oleh perkara-perkara yang buruk (Nasruddin & Siti Nor Baya 2009). Oleh itu, pemimpin perlu bijak membuat keputusan agar tindakan yang dibuat adalah adil.

Pemimpin juga perlu mempunyai kemahiran ICT untuk melaksanakan sesuatu tugas dengan lebih lancar lagi. Pemimpin yang mahir menggunakan komputer dapat memperoleh dan menyampaikan maklumat dengan berkesan. Seorang peserta kajian menyatakan seperti berikut, *“Banyak maklumat datang menerusi media maya, melalui internet dan sebagainya. Kalau pemimpin tidak berapa celik dari segi ICT, internet dan apa-apa yang berkaitan dengan ICT, kita takut nanti banyak maklumat yang tertinggal.”* Kemahiran ICT ini turut ditekankan dalam Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan (NPQEL). Dalam NPQEL, pengurusan teknologi maklumat adalah antara kandungan kurikulum yang perlu diambil oleh semua peserta NPQEL (Kementerian Pelajaran Malaysia). Dengan ini, pemimpin yang mempunyai kemahiran ICT akan lebih kompeten untuk menguruskan institusinya.

Pemimpin pendidikan juga perlu kreatif dan inovatif supaya dapat menyelesaikan masalah dengan mudah, melahirkan idea-idea baharu atau inovasi baharu yang akan memberi kebaikan kepada institusi. Seorang peserta kajian menjelaskan seperti berikut, *“Bila dia kreatif, dia cuba untuk membangunkan institusi tersebut ke arah yang lebih baik. Kalau tidak, institusi itu akan mendatar saja. Itu yang kreatif, membentuk idea baharu, visi baharu supaya dia akan bawa institusi itu ke arah yang lebih ke hadapan lagi.”* Pemimpin yang kreatif adalah pemimpin yang boleh melihat, berfikir dan melakukan sesuatu perkara dengan cara yang berbeza (Stoll dan Temperley 2009). Stoll dan Temperley (2009) menyatakan, pemimpin kreatif dapat menyediakan persekitaran dan peluang kepada orang lain untuk menjadi kreatif. Dengan yang demikian pemimpin yang kreatif mudah mempengaruhi orang lain untuk menerima perubahan atau inovasi di institusi (Stoll & Temperley 2009).

Pemimpin pendidikan juga perlu menjalin hubungan dengan pihak luar untuk kepentingan institusi. Pemimpin perlu menjalin hubungan dengan pihak luar tempatan, pihak berkepentingan di agensi, institusi pendidikan lain dan industri. Hubungan dengan pihak luar ini akan memudahkan pemimpin untuk mendapatkan perkhidmatan daripada pihak-pihak berkenaan dan menambah baik mutu pendidikan di institusi. Dengan mengadakan hubungan dengan pihak luar juga, aktiviti organisasi dapat dilaksanakan dengan lebih cekap dan efektif (Spendlove 2007; Cherif et al. 2009).

Selain itu, pemimpin perlu menjadi seorang pendengar yang baik. Pendengar yang baik dapat membuat pertimbangan yang betul sebelum membuat sesuatu keputusan. Pemimpin yang menjadi pendengar yang baik juga mudah didekati. Dapatan ini selari dengan kajian Spendlove (2007) mengenai kompetensi pemimpin yang berkualiti; yang antaranya adalah pemimpin yang mendengar pandangan orang lain. Tokoh sarjana Islam, Al-Farabi juga menyatakan, perlunya seorang pemimpin itu bersikap bijaksana dan cerdik apabila mendengar sesuatu; yang mana walaupun hanya dengan reaksi sahaja, pemimpin boleh memahami sesuatu perkara (Nasruddin &

Siti Nor Baya 2009). Pemimpin perlu menjadi pendengar dan perunding yang baik untuk membina hubungan dengan staf (Hogan & Warrenfeltz 2003).

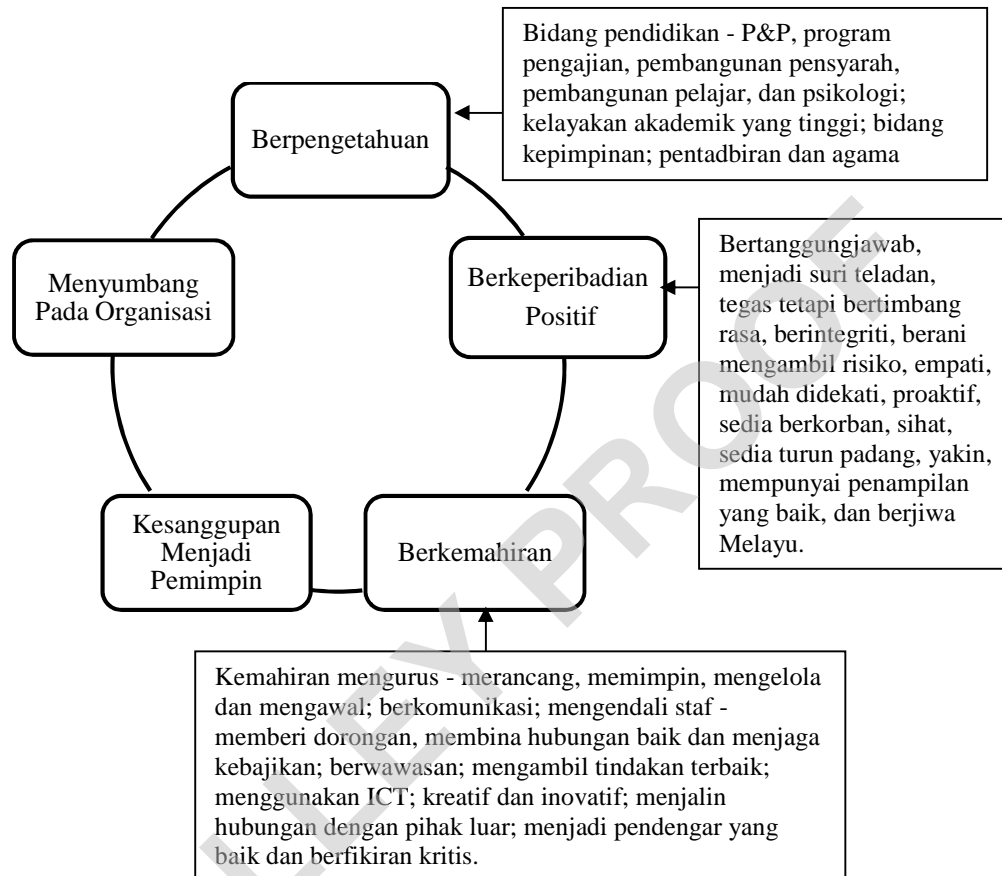
Pemimpin pendidikan juga perlu berfikiran kritis. Pemimpin yang berfikiran kritis akan mengambil kira semua aspek dan dapat menilai secara kritikal sesuatu perkara sebelum mengambil sesuatu tindakan. Tokoh-tokoh sarjana Islam, Al-Farabi dan Al-Mawardi turut menekankan perlunya seorang pemimpin mempunyai fikiran yang baik (Nasruddin & Siti Nor Baya 2009). Menurut Al-Farabi, pemimpin perlu mempunyai kecerdasan akal iaitu baik kefahamannya dan dapat menggambarkan setiap sesuatu yang dilafazkan atau diucapkan serta mengetahui apa yang harus dibuat; supaya ia dapat mengatasi segala masalah rakyat dan mengendalikan kebajikan mereka. Al-Mawardi pula menyatakan, pemimpin yang mempunyai fikiran yang baik, dapat mengatasi segala masalah rakyat dan dapat mengendalikan kebajikan mereka.

Menyumbang Pada Organisasi Selain mempunyai kemahiran, pemimpin berkualiti mesti mempunyai sumbangan yang memberi manfaat kepada organisasi. Dengan menyumbang kepada organisasi, seorang pemimpin itu akan diingati dan dikagumi kerana kewibawaan yang tunjukkan oleh pemimpin tersebut. Seorang peserta kajian menjelaskan seperti berikut, “*Kadang-kadang tidak perlu benda yang besar pun. Sesuatu yang orang akan ingat, mungkin bukan semua komuniti, mungkin hanya setakat di bahagian atau di kolej sendiri. Sesuatu yang dilaksanakan yang membawa kepada perubahan; baharulah timbul rasa kagum.*” Ciri ini selari dengan pandangan Rothwell (2010) dan DuBrin (2013) yang menekankan supaya pemimpin yang dilantik adalah pemimpin yang dapat memberi sumbangan kepada organisasi. Pemimpin yang berbakat ini boleh dijadikan sebagai modal intelektual organisasi (Rothwell 2010). Justeru, pemimpin harus dapat memberi sumbangan yang manfaat untuk kecemerlangan organisasi.

Kesanggupan Menjadi Pemimpin Kajian ini mendapati adalah penting pemimpin yang dilantik itu mempunyai kesanggupan untuk menjadi pemimpin. Pemimpin yang sanggup menjadi pemimpin adalah pemimpin yang mempunyai keinginan untuk memimpin dan bersedia untuk menjalankan tugas pemimpin. Seorang peserta kajian menegaskan seperti berikut, “*Sebab kalau kita tidak mempunyai keghairahan untuk memimpin, macam mana nak memimpin orang lain?*” Dapatan kajian ini selari dengan dapatan kajian Mercer (2010) dan Myung et al. (2011). Kajian Mercer (2010) mengenai ciri-ciri yang perlu ada pada seorang pemimpin pendidikan mendapati kesanggupan menjadi pemimpin adalah antara ciri yang penting sebagai seorang pemimpin. Myung et al. (2011) dalam kajian mereka mengenai pelantikan pemimpin-pemimpin sekolah di sebuah daerah di Miami, Amerika Syarikat mendapati, pemimpin sekolah tidak dilantik secara rawak, sebaliknya hanya yang telah bersedia melaksanakan tanggungjawab pemimpin sahaja akan dilantik. Dapatan kajian ini juga selari dengan pandangan Male (2006) yang menyatakan kejayaan sesuatu penggantian kepimpinan ialah kesanggupan pengganti itu sendiri untuk menyesuaikan diri dengan keadaan baharu. Hanya pemimpin yang sanggup menjadi pemimpin dapat menerima tugas yang diberikan sebagai satu amanah dan seronok menjalankan tugas tersebut kerana pemimpin ini akan lebih bersedia menerima tanggungjawab berbanding dengan yang tiada keinginan untuk memimpin. (Rebore 2003).

Rumusannya, dapatan kajian kompetensi kepimpinan berkualiti ini selari dengan pandangan sarjana-sarjana terdahulu iaitu Al-Mawardi dan Al-Farabi (Nasruddin & Siti Nor Baya 2009) serta Bush (2008) yang berpendapat pemimpin berkualiti perlu mempunyai pengetahuan luas dan sifat keperibadian yang tinggi; pandangan Hollenbeck et al. (2006) dan Rothwell (2010)

mengenai pentingnya pemimpin berkualiti mempunyai kemahiran, pandangan Rothwell (2010) dan DuBrin (2013) mengenai perlunya pemimpin itu menyumbang kepada organisasi dan Rebore (2003), Mercer (2010) dan Myung et al. (2011) mengenai pentingnya seorang pemimpin itu mempunyai keinginan dan kesediaan untuk memimpin. Implikasi dapatan kajian ini adalah pembentukan Model Kompetensi Kepimpinan Berkualiti seperti yang digambarkan di Rajah 2.



RAJAH 2. Model kompetensi kepimpinan berkualiti

KESIMPULAN

Kajian ini mempunyai implikasi pada teori sedia ada mengenai kompetensi kepimpinan berkualiti bagi sektor pendidikan. Dalam elemen berpengetahuan, kajian ini mendapati pemimpin perlu mempunyai pengetahuan dalam bidang pendidikan khususnya aspek P&P, program pengajian, pembangunan pensyarah, pembangunan pelajar dan psikologi; yang mana aspek ini diberi tumpuan utama kerana pengajaran merupakan aktiviti penting di universiti. Apa tah lagi, fokus kajian adalah mengenai kepimpinan pendidikan; justeru elemen pengetahuan dalam pendidikan adalah penting pada seorang pemimpin pendidikan. Selain itu, terdapat juga perbezaan beberapa komponen dalam elemen berpengetahuan dan keperibadian pemimpin yang diperoleh dari kajian ini. Perbezaan yang ketara dalam elemen pemimpin berpengetahuan hasil daripada kajian ini ialah pemimpin perlu mempunyai pengetahuan agama. Dalam kajian ini, pengetahuan agama ditekankan sebagai salah satu pengetahuan penting yang mesti ada pada pemimpin IPT berkanun berkenaan kerana majoriti warga IPT berkenaan adalah bumiputera

yang beragama Islam. Justeru, kepimpinan yang berteraskan Islam adalah penting bagi pembentukan dan pembangunan warga institusi yang berkualiti. Dalam elemen keperibadian pemimpin, terdapat dua komponen hasil kajian ini yang berbeza dengan keperibadian pemimpin berkualiti oleh sarjana-sarjana terdahulu. Dua komponen tersebut ialah berjiwa Melayu dan sihat. Kajian ini hanya berfokus kepada kepimpinan IPT berkanun; sebuah agensi yang diberi tanggungjawab melatih dan membangunkan bumiputera yang majoritinya adalah bangsa Melayu yang beragama Islam. Oleh itu, berjiwa Melayu adalah komponen yang signifikan pada pemimpin IPT berkenaan. Komponen kedua yang berbeza dalam elemen keperibadian ialah pemimpin perlu sihat. IPT berkanun berkenaan mempunyai ramai tenaga pengajar yang muda dan dinamik yang sentiasa berkehendakkan perkara baharu dalam pengajaran dan pembelajaran. Tenaga pengajar ini mengharapkan pemimpin yang dapat memberi bimbingan kepada mereka dari masa ke semasa bagi menambah baik mutu pengajaran dan pembelajaran sedia ada. Oleh itu, pemimpin pendidikan haruslah seorang yang dinamik, sentiasa bertenaga dan aktif memberi bimbingan kepada stafnya. Hanya pemimpin yang mempunyai kesihatan yang baik; yang boleh menjadi seorang yang dinamik. Model Kompetensi Kepimpinan Berkualiti dari dapatan kajian ini boleh digunakan sebagai asas dalam proses pemilihan pemimpin dan merancang program pembangunan bagi pemimpin pendidikan. Dengan adanya model kompetensi kepimpinan ini, program-program pembangunan kepimpinan yang berstruktur dapat dirancang bagi memupuk kompetensi kepimpinan calon pemimpin. Penilaian yang dilaksanakan dalam proses pemilihan pemimpin juga haruslah penilaian yang dapat mengenal pasti kompetensi kepimpinan calon. Program pembangunan kepimpinan dan pemilihan berasaskan kompetensi memastikan hanya calon yang berkualiti dilantik sebagai pemimpin.

RUJUKAN

- Bass, B. M. & Bass, R. 2008. *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. Edisi ke-4. New York: Free Press.
- Bity Salwana Alias, Ahmad Basri Md. Yussof, Ramlee Mustapha & Mohammed Sani Ibrahim. 2010. Analisis kompetensi pengetua berdasarkan kualiti peribadi, pengetahuan, kemahiran dan amalan dalam bidang pengurusan sekolah menengah Malaysia. *Jurnal Pendidikan Malaysia* 35(2): 31-41.
- Bower, J.L. 2007. *The CEO Within: Why Inside Outsiders are the Key to Succession Planning*. Boston: Harvard Business School Press.
- Boyatzis, R.E. 2011. Managerial and leadership competencies: A behavioral approach to emotional, social and cognitive intelligence. *Vision: The Journal of Business Perspective* 15(2): 91-100.
- Bush, T. 2008. *Leadership and Management Development in Education*. London: Sage Publications Ltd.
- Burns, J. M. 2003. *Transforming Leadership*. New York: Grove Press.
- Cherif, A., Overbye, D. & Stefurak, L. 2009. Developing a paradigm for academic leadership development. *The Journal of Higher Education Management* 24(1): 16-34.
- Corbin, J. & Strauss, A. 2008. *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Edisi ke-3. CA: Sage Publications.
- Creswell, J.W. 2007. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Approaches*. Edisi ke-2. California: Sage.

- Davies, S., Darling-Hammond, L., La Pointe, M. & Meyerson, D. 2005. School leadership study: Developing successful principals. Research Review. Stanford Educational Leadership Institute, California.
- Drew, G.M. & Ehrich, L.C. 2010. A model of organisational leadership development informing succession development: elements and practices. *Academic Leadership Online Journal* 8(4).
- DuBrin, A.J. 2013. *Leadership: Research Findings, Practice and Skills*. Edisi ke-7. Ohio: South-Western.
- Eddy, P.L. 2013. Developing leaders: The role of competencies in rural community colleges. *Community College Review* 41(1): 20–43.
- Gentry, W.A., Eckert, R.H., Munusamy, V.P., Stawiski, S.A. & Martin, J.L. 2013. The needs of participants in leadership development programs: a qualitative and quantitative cross-country investigation. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 21(1): 83–101.
- Hollenbeck, G.P., McCall, W.M. Jr. & Silzer, R.F. 2006. Leadership competency models. *The Leadership Quarterly* 17(4): 398-413.
- Jawatankuasa GLC Putrajaya. 2006. *The Orange Book: Strengthening Leadership Development*. Putrajaya.
- Kementerian Pelajaran Malaysia. t.t. Panduan pelaksanaan program kelayakan profesional pemimpin pendidikan kebangsaan (NPQEL). Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.
- Kementerian Pelajaran Malaysia. 2006. *Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia*. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.
- Klenke, K. 2008. *Qualitative Research in the Study of Leadership*. Bingley: Emerald Group Publ. Ltd.
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. 2002. *The Leadership Challenge*. Edisi ke-3. San Francisco: Jossey- Bass.
- Kvale, S. 2007. *Doing Interviews*. London: SAGE Publ. Ltd.
- Leithwood, K. & Jantzi, D. 2006. Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement* 17: 201–227.
- Male, T. 2006. *Being an Effective Head Teacher*. London: Paul Chapman Publishing.
- Mariam Md Salleh. 2007. *Kepimpinan dan pengurusan strategik di institusi pendidikan MARA*. Tesis PhD tidak terbit. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- McNair, D.E., Duree, C.A. & Ebbers, L. 2011. If I knew then what I know now: Using the leadership competencies developed by the American Association of Community Colleges to prepare community college presidents. *Community College Review* 39(1): 3–25.
- Merriam, S.B. 2009. *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mercer, C.B. 2009. *A multi-site case study of informal leadership succession planning in three higher education institutions*. Disertasi PhD tidak terbit. University Calgary.
- Mohd Yatim Nawai. 2006. *Implementasi pengurusan perubahan: Kajian tinjauan di pengurusan Majlis Amanah Rakyat (MARA)*. Tesis PhD. tidak terbit. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Myung, J., Loeb, S. & Horng, E. 2011. Tapping the principal pipeline: Identifying talent for future school leadership in the absence of formal succession management programs. *Educational Administration Quarterly* 47(5): 695–727.
- Norzaini Azman, Faizah Abd. Majid & Noor Hazlina Ahmad. 2012. A conceptualization of succession planning provisions. Dlm. *Succession Planning Practices in Malaysian Public*

- Universities: Identifying and Developing Young Academic Leaders/Researchers*, disunting oleh Norzaini Azman, 9-19. Negeri Sembilan: AKEPT.
- Rebore, R.W. 2003. *A Human Relations Approach to the Practice of Educational Leadership*. Boston: Allyn and Bacon.
- Robinson, V.M.J. 2006. Putting education back into educational leadership. *Leading & Managing* 12(1): 62-75.
- Robinson, V.M.J., Lloyd, C.A. & Rowe, K.J. 2008. The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly* 44(5): 635-674.
- Rothwell, W.J. 2010. *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. Edisi ke-4. New York: American Management Association.
- Sarros, A.M. & Sarros, J.C. 2007. The first 100 days: Leadership challenges of a new CEO. *Educational Management Administration & Leadership* 35(3): 349-371.
- Spendlove, M. 2007. Competencies for effective leadership in higher education. *International Journal of Educational Management* 21(5): 407- 417.
- Stake, R.E. 2010. *Qualitative Research: Studying How Things Work*. New York: The Guilford Press.
- Stein, M.K. & Nelson, B.S. 2003. Leadership content knowledge. *Educational Evaluation and Policy Analysis* 25: 423-448.
- Stoll, L. & Temperley, J. 2009. Creative leadership teams: Capacity building and succession planning. *Management in Education* 23(1): 12-18.
- Yahya, Don & Yaakob, Daud. 2011. *Kompetensi Kepemimpinan dan Budaya Sekolah Berprestasi Tinggi di Malaysia*. Sintok: UUM.
- Yin, R.K. 2009. *Case Study Research: Design and Methods*. Edisi ke-4. California: SAGE Inc.

Roselena Mansor (penulis koresponden)
Fakulti Pendidikan
Universiti Kebangsaan Malaysia
43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA.
E-Mel: roselena_kpmb@yahoo.com

Mohd Izham Mohd Hamzah
Fakulti Pendidikan
Universiti Kebangsaan Malaysia
43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA.
E-Mel: izham@ukm.edu.my