

# Tinjauan dan Perbandingan Gaya Kepimpinan Pengetua (Review and Comparison of Principal Leadership Styles)

Heng Sze Phing<sup>1\*</sup>, Gunasegaran Karuppanan<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Centre for Graduate Studies, Universiti Selangor, Shah Alam, Malaysia

\*Pengarang Koresponden: [hsp.pclb@smjk.edu.my](mailto:hsp.pclb@smjk.edu.my)

Accepted: 15 March 2022 | Published: 1 April 2022

DOI: <https://doi.org/10.55057/jdpd.2022.4.1.25>

---

**Abstrak:** Kertas kajian ini membentangkan tinjauan dan perbandingan gaya kepimpinan pengetua sekolah terdiri daripada tujuh ciri kepimpinan termasuk; (a) Keyakinan; (b) Berwawasan; (c) Komunikasi; (d) Peka pada persekitaran; (e) Perkembangan; (f) Motivasi dan; (g) Bertanggungjawab dan Pengurusan. Terdapat pelbagai jenis gaya kepimpinan iaitu Kepimpinan Atribusi, Kepimpinan Karismatik, Kepimpinan Jenis Perlaksanaan, Kepimpinan Jenis Transformasi, Kepimpinan Berwawasan, Kepimpinan Instruksional dan Kepimpinan Lestari. Antara kesemua gaya kepimpinan, Kepimpinan Lestari merupakan corak kepimpinan yang paling sempurna di mana ia merangkumi ciri-ciri kepimpinan yang terlengkap termasuk Berwawasan, Komunikasi, Peka pada persekitaran, Perkembangan, Motivasi, Bertanggungjawab dan Pengurusan.

**Kata kunci:** gaya kepimpinan pengetua, kepimpinan lestari

**Abstract:** This research paper presents a survey and comparison of school principals' leadership styles comprising seven leadership characteristics including; (a) Confidence; (b) Insightful; (c) Communication; (d) Sensitive to the environment; (e) Development; (f) Motivation and; (g) Accountability and Management. There are various types of leadership styles namely Attribution Leadership, Charismatic Leadership, Execution Type Leadership, Transformation Type Leadership, Visionary Leadership, Instructional Leadership and Sustainability Leadership. Amongst all the leadership styles, Sustainability Leadership is the most comprehensive leadership style where it encompasses the most complete leadership characteristics including Visionary, Communication, Environmental Sensitive, Developmental, Motivational, Responsible and Management.

**Keywords:** principal leadership style, sustainability leadership

---

## 1. Pengenalan

Shah (2006) dalam buku “Kepimpinan dan Hubungan Interpersonal dalam Organisasi” membincangkan bahawa perkataan kepimpinan pada asalnya dimaksudkan untuk ketua negara, komander tentera, ketua atau raja. Istilah kepimpinan membawa maksud tahap seseorang untuk memimpin sama ada tahap rendah, pertengahan atau tinggi di mana memimpin bererti memegang tangan dan membawa berjalan menuju ke sesuatu tempat atau matlamat. Secara umumnya kepimpinan didefinisikan sebagai pengaruh interpersonal yang dilaksanakan dalam sesuatu situasi dan diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian matlamat.

## 2. Jenis-jenis Gaya Kepimpinan Pengetua

Secara umumnya terdapat tujuh jenis pendekatan kepimpinan pengetua yang terbaru pada masa ini (Taib, 2016) yang diguna dalam kajian-kajian corak kepimpinan pengetua di alam pendidikan global telah dibincangkan seperti berikut:

### a) **Kepimpinan Atribusi (Kelley, 1967)**

Pendekatan kepimpinan Atribusi berdasar kepada pemerhatian persepsi umum tentang pemimpin mereka (Taib, 2016). Pengetua yang mengamalkan Kepimpinan Atribusi merupakan seorang pemimpin yang cerdas, terbuka, agresif, rajin, cekap (Keyakinan) dan petah bercakap (Komunikasi). Pemimpin yang mengamalkan Kepimpinan Atribusi merupakan seorang yang konsistensi dan tegas dalam membuat keputusan. Walaupun tugas yang rumit dan perjuangan yang sukar tetapi Pemimpin Atribusi dapat menjayakan tugas.

### b) **Kepimpinan Karismatik (Conger & Kanungo, 1987)**

Pemimpin yang mengamalkan Kepimpinan Karismatik merupakan seorang pemimpin yang mempunyai keyakinan diri yang tinggi terhadap penilaian dan keupayaan diri mereka sendiri (Keyakinan). Malahan mereka sungguh yakin dengan wawasan mereka dan rela mengambil risiko persendirian dengan melabur dan berkorban untuk mencapai wawasan tersebut (Keyakinan). Pemimpin jenis karismatik mempunyai matlamat idea yang bertujuan untuk memperbaiki keadaan pada masa hadapan (Berwawasan) dan boleh dianggap sebagai agen perubahan yang radikal (Berwawasan). Tambahan pula mereka dapat menyebar dan menjelaskan wawasan mereka kepada orang ramai dalam bentuk yang mudah difahami (Komunikasi). Pemimpin Karismatik berupaya melakukan penilaian realistik tentang kekangan persekitaran dan sumber-sumber yang diperlukan untuk melaksanakan perubahan (Peka pada persekitaran). Mereka yang berkarisma mempunyai perilaku yang dianggap oleh orang ramai sebagai sesuatu yang baru, tidak konvensional serta menentang kebiasaan (Bertanggungjawaban dan Pengurusan).

### c) **Kepimpinan Jenis Pelaksanaan (Bass & Stogdill, 1990)**

Pemimpin jenis ini memimpin atau memberi motivasi kepada pengikutnya ke arah mencapai objektif dengan memberi penjelasan mengenai tanggungjawab sesuatu tugas (Taib, 2016). Kepimpinan Jenis Pelaksanaan berdasarkan konsep Ganjaran Kontijen, contohnya ialah kontrak yang menukarkan ganjaran untuk daya yang disumbangkan, menjanjikan ganjaran untuk pelaksanaan yang baik dan juga pengiktirafan pencapaian (Motivasi). Pemimpin jenis pelaksanaan merupakan pemimpin yang mengamalkan pengurusan secara pengecualian di mana pemimpin hanya memerhati dan mencari penyimpangan daripada undang-undang dan ukuran tertentu serta mengambil langkah-langkah penyesuaian (Bertanggungjawab dan Pengurusan), pemimpin jenis ini hanya campur tangan sekiranya ukuran tertentu tidak dipatuhi. Malahan pemimpin jenis pelaksanaan akan meninggalkan tanggungjawabnya dan mengelak daripada membuat keputusan (Bertanggungjawab dan Pengurusan).

### d) **Kepimpinan Jenis Transformasi (Bass & Stogdill, 1990)**

Pemimpin jenis transformasi memberi motivasi kepada pengikutnya untuk menitikberatkan kepentingan organisasi melebihi kepentingan peribadi malahan kesan kepimpinannya terhadap pengikutnya adalah mendalam dan luar biasa (Taib, 2016). Untuk mencapai matlamat ini, pemimpin transformasi membekalkan wawasan dan memastikan wawasan tersebut disadari oleh pengikutnya supaya semangat pemegahan, penghormatan dan kepercayaan dapat diwujudkan (Berwawasan). Pemimpin transformasi akan sentiasa memastikan kefahaman intelektual di antara pengikutnya sentiasa dipromosikan supaya kepintaran, fikiran yang

rasional dan cara penyelesaian masalah yang teliti dapat diwujudkan (Komunikasi). Pemimpin transformasi merupakan seorang pemimpin yang berinspirasi dengan menyampaikan harapan yang tinggi dengan pendekatan menggunakan simbol atau slogan sebagai cara menyampaikan maklumat kepada pengikutnya supaya tumpuan daya usaha dan tujuan-tujuan yang penting dapat difahami (Motivasi). Kepimpinan transformasi melaksanakan gaya kepemimpinan secara pengurusan mikro di mana pengikut-pengikutnya diberi perhatian secara individu dan melayan, melatih serta menasihati setiap pekerja secara individu (Bertanggungjawaban dan Pengurusan).

**e) Kepimpinan Berwawasan (Robbins & Judge, 2001)**

Pemimpin berwawasan merupakan seorang yang dapat menetapkan suatu wawasan yang realistik, munasabah dan berkebolehpelaksanaan malahan merupakan wawasan yang menarik dan memberi sumbangan kepada masa depan sesebuah organisasi. Pemimpin jenis ini mempunyai kemahiran untuk mengenalpasti wawasan yang relevan kepada sesebuah organisasi individu (Bertanggungjawaban dan Pengurusan) dan menyalurkan wawasan tersebut melalui pelbagai konteks kepemimpinan (Berwawasan). Pemimpin berwawasan dapat menerangkan dan menyampaikan wawasan bukan saja melalui pertuturan malahan juga melalui perilaku (Komunikasi) dengan memimpin secara teladan kepada pengikut-pengikutnya dengan berkesan.

**f) Kepimpinan Instruksional (Leithwood, Jantzi, & Steinbach, 1999)**

Pengetua yang mengamalkan corak Kepimpinan Instruksional menitikberatkan tingkahlaku guru-guru yang memberi kesan secara langsung terhadap perkembangan pelajar dari aspek kurikulum mahupun kokurikulum (Taib, 2016). Corak kepemimpinan jenis ini merangka matlamat sekolah untuk memastikan misi sekolah tercapai (Berwawasan), di samping itu ia akan memastikan maksud matlamat atau definisi misi sekolah difahami oleh semua pihak (Komunikasi). Untuk mencapai tujuan ini, Pengetua berkepipimpinan insruksional mendorong budaya perkembangan profesional dalam kalangan guru-guru sekolah (Perkembangan) dengan memberikan ganjaran kepada guru (Motivasi). Manakala insentif pencapaian disediakan untuk pelajar yang cemerlang (Motivasi). Pemimpin Instruksional sentiasa menyelia dan menilai instruksi pengajaran sekolah dan menyelaras kurikulum untuk memastikan kualiti pengajaran dapat dicapai. Lebih daripada itu, kemajuan pelajar sentiasa dipantau untuk memastikan instruksi pengajaran berkesan dan waktu pengajaran dan pembelajaran sentiasa mengikut jadual. Pemimpin instruksional melaksanakan gaya kepemimpinan yang telus dan menguatkuasakan piawai akademik (Bertanggungjawaban dan Pengurusan).

**g) Kepimpinan Lestari (Hargreaves & Fink, 2012)**

Corak Kepimpinan Lestari merupakan teori kepemimpinan yang terbaru berbanding dengan teori-teori sebelumnya. Corak Kepimpinan Lestari bukan sahaja merujuk pada pengekal dalam tempoh waktu yang singkat malah konsep kelestarian dilihat sebagai elemen kekal dan dapat diperbaharui untuk kebaikan semua pihak pada masa hadapan termasuk komuniti dan persekitaran. Pemimpin lestari merupakan seorang yang berwawasan di mana dia menekankan matlamat jangka panjang dengan membinakan kerangka yang dapat dijadikan landasan kepada perkongsian nilai dan matlamat sekolah, menggalakkan guru mempunyai kepelbagaian dalam semua aspek kepakaran atau melahirkan guru yang serba boleh (Berwawasan). Pengetua berkepipimpinan lestari menerapkan budaya perkongsian pembelajaran berterusan dalam kalangan guru malah menggalakkan perkongsian dengan rakan kerja dan juga organisasi di luar sekolah (Komunikasi). Setiap pembangunan dan pembaharuan yang dilaksanakan di sekolah sentiasa mengambil kira aspek persekitaran dan sistem persekolahan untuk memastikan tiada impak negatif yang akan merosakannya supaya alam sekitar sekolah dan juga

sistem persekolahan yang sempurna dapat dilestarikan kepada generasi-generasi yang akan datang (Peka pada persekitaran). Pengetua berkepimpinan lestari sentiasa mengutamakan prestasi kerja guru dapat diperkembangkan dengan menggalakan pembelajaran berterusan dalam kalangan guru dan melatih mereka sehingga menjadi pakar bidang masing-masing (Perkembangan). Malahan guru-guru dilatih menjadi pemimpin supaya kelestarian pentadbiran sekolah dapat dicapai apabila guru-guru menjadi pentadbir sekolah kelak (Motivasi). Untuk mencapai tujuan ini perkongsian ilmu pengurusan dalam kalangan guru sentiasa digalakkan tambahan pula latihan kepimpinan juga sentiasa diadakan dalam usaha menerapkan kemahiran kepimpinan guru (Motivasi). Tanggungjawab pengetua berkepimpinan lestari termasuk mewujudkan pemimpin pelapis di sekolah, memimpin sekolah berdasarkan pengalaman, membuat keputusan tentang sekolah berdasarkan kepada data yang diperolehi pada tahun lalu dan tidak meniru program yang telah berjaya di sekolah lain tanpa menganalisis kesesuaiannya (Bertanggungjawab dan Pengurusan). Dimensi-dimensi Kepimpinan Lestari dipaparkan dalam Rajah 1.



Rajah 1: Dimensi-dimensi Kepimpinan Lestari

Perbandingan ciri-ciri pelbagai corak kepimpinan yang telah dibincangkan dipaparkan pada Jadual 1 seperti berikut.

**Jadual 1: Rumusan Perbandingan Gaya Kepimpinan Pengetua**

Bil	Pendekatan Kepimpinan Pengetua	Ciri-ciri						
		Keyakinan	Berwawasan	Komunikasi	Peka pada persekitaran	Perkembangan	Motivasi	Bertanggungjawab dan Pengurusan
1	Kepimpinan Atribusi (Kelley, 1967)	√		√				
2	Kepimpinan Karismatik (Conger & Kanungo, 1987)	√	√	√	√			√
3	Kepimpinan Jenis Perlaksanaan (Bass & Stogdill, 1990)						√	√
4	Kepimpinan Jenis Transformasi (Bass & Stogdill, 1990)		√	√			√	√
5	Kepimpinan Berwawasan (Robbins & Judge, 2001)		√	√				√
6	Kepimpinan Instruksional (Leithwood et al., 1999)		√	√		√	√	√
7	Kepimpinan Lestari (Hargreaves & Fink, 2012)		√	√	√	√	√	√

### 3. Rumusan Tinjauan dand Perbandingan Gaya Kempinan

Kepimpinan Lestari merupakan corak kepimpinan yang paling sempurna berbanding dengan corak kepimpinan lain sebelumnya, Kepimpinan Lestari merungkumi enam ciri-ciri kepimpinan iaitu (a) Berwawasan; (b) Komunikasi; (c) Peka pada persekitaran; (d) Perkembangan; (e) Motivasi dan; (f) Bertanggungjawaban dan Pengurusan. Manakala Kepimpinan Instruksional dan Kepimpinan Karismatik merupakan corak kepimpinan yang kedua sempurna di mana kedua-kedua corak kepimpinan ini merangkumi lima ciri kepimpinan iaitu untuk Kepimpinan Instruksional mempunyai ciri-ciri kepimpinan termasuk; (a) Berwawasan; (b) Komunikasi; (c) Perkembangan; (d) Motivasi dan; (e) Bertanggungjawaban dan Pengurusan. Kepimpinan Karismatik mempunyai ciri-ciri termasuk; (a) Cerdas, terbuka, agresif, rajin, cekap; (b) Berwawasan; (c) Komunikasi; (d) Peka pada persekitaran dan; (e) Bertanggungjawaban dan pengurusan. Kepimpinan jenis transformasi mempunyai empat ciri kepimpinan iaitu; (a) Berwawasan; (b) Komunikasi; (c) Motivasi dan; (d) Bertanggungjawaban dan pengurusan diikuti oleh Kepimpinan Berwawasan yang mempunyai tiga ciri kepimpinan iaitu (a) Berwawasan; (b) Komunikasi dan; (c) Bertanggungjawaban dan Pengurusan. Kepimpinan Jenis Perlaksanaan dan Kepimpinan Atribusi merupakan corak kepimpinan yang kurang sempurna di mana masing-masing hanya mempunyai dua ciri kepimpinan iaitu Kepimpinan Jenis Perlaksanaan mempunyai ciri-ciri (a) Motivasi dan (b) Bertanggungjawaban dan Pengurusan. Manakala ciri-ciri Kepimpinan Atribusi ialah (a) Cerdas, terbuka, agresif, rajin cekap dan; (b) Komunikasi.

#### Rujukan

- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*: Simon and Schuster.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of management review*, 12(4), 637-647.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2012). *Sustainable leadership (Vol. 6)*: John Wiley & Sons.
- Kelley, H. H. (1967). Attribution theory in social psychology. Paper presented at the Nebraska symposium on motivation.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. Buckingham: Open Court. In: University Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2001). *Organizational behavior (Vol. 9)*: New Jersey: Prentice Hall.
- Shah, I. M. (2006). *Kepimpinan dan Hubungan Interpersonal dalam Organisasi*: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.
- Taib, M. R. (2016). *Reka bentuk model kepimpinan ulul albab Maktab Rendah Sains Mara/Mohd Radzi Taib*. University of Malaya.