

**KEBERKESANAN KEPIMPINAN UNTUK KEAMANAN INSTITUSI PENDIDIKAN
TINGGI MAJLIS AMANAH RAKYAT*****Norazizah Che Mat**UniKL MIMET, Lumut, Perak
norazizah_chemat@yahoo.com**Muhammad Faizal A. Ghani (PhD)****Norfariza Mohd Radzi (PhD)****Mohd Nazri Che Jaafar**Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya, Kuala Lumpur
mdfaizal@um.edu.my*ABSTRACT**

The aim of this study was to identify the characteristics of effective leadership adopted by leaders in higher education institutions Majlis Amanah Rakyat. Data collected from 240 respondents using Program Statistical Package for The Social Science (SPSS), which the results obtained through mean and standard deviation. The respondents in this study is the respondent who has been involved in education in Higher Educational Institutions Majlis Amanah Rakyat. This study has found the order of priority for the main themes as well as the characteristics of effective leadership that can effectively the leader in higher education institution practiced by Majlis Amanah Rakyat. The implications of this research will meet the interests of the effectiveness of leadership leaders at once for peace in Higher Educational Institutions Majlis Amanah Rakyat.

Keywords: *Leader, Effective Leadership, Majlis Amanah Rakyat.*

PENGENALAN

Kepimpinan tidak boleh dipisahkan di dalam dunia pendidikan. Kepimpinan merupakan usaha untuk mempengaruhi insan lain untuk mencapai hasil yang diinginkan (Cuban 1988). Kejayaan dalam sistem pendidikan sesebuah negara dikaitkan dengan kecemerlangan kepimpinan di sesebuah institusi pengajian bermula dari peringkat rendah hingga peringkat yang lebih tinggi (Kantrowitz & Wingert, 2000). Justeru pemimpin perlu memastikan supaya modal insan yang lahir mempunyai keperibadian tinggi (Najib Razak, 2010) dan mampu bersaing di peringkat global (Mohd Shafie Apdal, 2013). Carter (2007) menyokong menerusi pernyataan beliau iaitu kepimpinan merupakan salah satu faktor penentu kejayaan kepada sesebuah institusi. Seorang pemimpin yang cekap dalam mengurus, melaksanakan tugas yang diamanahkan, boleh mengawal organisasi, menganalisis perubahan yang berlaku dalam organisasi yang dipimpin dan merancang adalah seorang pemimpin yang amat diperlukan dalam memastikan kecemerlangan sesebuah organisasi yang ditadbir (Ab. Aziz 2000). Oleh yang demikian, dalam konteks dunia pendidikan, anjakan paradigm yang berterusan perlu dilakukan kerana pelbagai cabaran global dan lokal lahir daripada persekitaran pendidikan yang sentiasa berubah-ubah. Keperluan kepada kepimpinan berkesan dibuktikan menerusi kajian yang telah dijalankan oleh Edmonds (1979) di mana pemimpin pendidikan yang berkesan merupakan pemimpin yang benar-benar

memahami tanggungjawab yang harus dipikul dan dijalankan dalam program pendidikan bagi memastikan kecemerlangan organisasi. Pemimpin pendidikan yang berkesan bukan sekadar memahami tetapi mereka mempunyai cita-cita yang tinggi malahan bersungguh dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diberi dalam mencapai kecemerlangan. Rentetan daripada pernyataan di atas, jelas menggambarkan bahawa setiap institusi pengajian tinggi awam ataupun swasta memerlukan kepada pemimpin.

Justeru, usaha yang berterusan perlu dilakukan oleh semua pihak bertujuan untuk memastikan pengurusan kepimpinan terhadap pemimpin adalah cemerlang supaya kecemerlangan institusi pengajian bermula dari sekolah rendah hingga institusi pengajian tinggi dapat ditingkatkan (Najib Razak, 2010; Muhyiddin, 2013; Fullan, 2011; Harris, 2005; Parise & Spillance, 2010). Pernyataan daripada Perdana Menteri Malaysia jelas menunjukkan kepentingan institusi pengajian tinggi awam mahupun swasta dalam memartabatkan institusi pendidikan menerusi kepimpinan. Jadi wajarlah kita memberi perhatian yang lebih serius dalam isu kepimpinan dalam pendidikan ini serta memastikan semua pemimpin mencapai tahap kepimpinan yang berkesan sekaligus memberi keamanan serta mencemerlangkan institusi awam dan swasta yang dipimpin.

PENYATAAN MASALAH

Kepimpinan berkesan merupakan faktor penting dalam mempengaruhi serta menentukan kejayaan dan keberkesanan institusi pendidikan. Pernyataan ini disokong oleh Najib Razak (2010) & Mohd Shafie Afdal (2013), pemimpin perlu memastikan supaya modal insan yang lahir mempunyai keperibadian yang tinggi dan mampu berdaya saing diperingkat global. Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2015 telah dirangka untuk meningkatkan kualiti modal insan dengan meletakkan sistem pendidikan pada tahap yang lebih tinggi serta lebih efektif dan efisien (Muhyiddin Yassin, 2013). Victor (2000) menerusi pandangan beliau jelas menunjukkan keinginan Majlis Amanah rakyat yang serius untuk memainkan peranan yang lebih besar dan berkesan dalam memberi perkhidmatan kepada golongan Bumiputera. Walaupun hasrat ini jelas kelihatan, namun masih ada yang tidak mahu dan sangsi untuk melakukan perubahan. Pengurusan memerlukan kepakaran, kebolehan, kemampuan dan daya cipta pemimpin untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diamanahkan. Faktor yang paling kritikal untuk menjamin kesejahteraan sesebuah organisasi ialah kebolehan pemimpin dan pasukannya untuk menyesuaikan diri kepada perubahan di pasaran.

Dalam menyahut cabaran ini, Majlis Amanah Rakyat kini di bawah Kementerian Pembangunan Luar Bandar dan Wilayah menerusi Bahagian Pendidikan Tinggi (BPT) merupakan bahagian di sektor pendidikan MARA yang bertanggungjawab mengawal, merancang dan menyelia aktiviti-aktiviti yang dijalankan di IPMa. BPT juga berperanan penting bagi menjayakan matlamat seiring dengan matlamat MARA iaitu:

Untuk melaksanakan tanggungjawab kearah peningkatan pendidikan professional dan separa professional dalam bidang perakaunan, perdagangan dan pengurusan perniagaan serta kejuruteraan teknologi melalui institusi-institusi pengajian di bawah kawalannya. (MARA, 2014, hlm, 24)

Rentetan daripada pernyataan diatas, Majlis Amanah Rakyat (MARA) yang ditubuhkan pada 1 Mac 1966 di bawah Akta Parlimen turut sama dalam menyumbang serta memartabatkan kecemerlangan institusi pendidikan di Malaysia. MARA telah memperakukan 3K (k-usahawan, k-pekerja dan k-organisasi) sebagai asas untuk pembentukan Pelan Strategik MARA 2001-2010 (Perancangan Strategik MARA 2001). Ini jelas menggambarkan bahawa keinginan pihak Majlis Amanah Rakyat yang serius

dalam memikul tanggungjawab bagi memastikan perkhidmatan yang terbaik dapat diberikan kepada golongan yang terlibat.

Walaupun hasrat ini amat jelas, tetapi masih terdapat pihak yang sangsi untuk melakukan perubahan dan anjakan paradigm ini. Kepakaran, kebolehan, kemampuan dan daya cipta pemimpin untuk menjalankan tugas serta tanggungjawab yang telah diamanahkan sangat dititikberatkan dalam pengurusan. Victor (2000) menyebut, faktor yang paling kritikal untuk menjamin kesejahteraan sesebuah organisasi ialah kebolehan pemimpin dan pasukannya untuk menyesuaikan diri kepada perubahan di pasaran.

Justeru, corak dan gaya pengurusan Institusi Pendidikan Majlis Amanah Rakyat memerlukan pemimpin yang benar-benar memahami misi dan visi mengapa ianya ditubuhkan. Apakah peranan dan tanggungjawab yang seharusnya ada pada seorang pemimpin berkesan di institusi pendidikan Majlis Amanah Rakyat? Lantaran daripada ini, menjadi tanggungjawab dan tugas bagi institusi-institusi pendidikan hari ini khususnya institusi pendidikan tinggi Majlis Amanah Rakyat dalam memastikan kualiti dan kecemerlangan tenaga kerja berada dalam keadaan yang baik dan berkesan. Penemuan kajian Mohd Nor (2007) menggambarkan bahawa di Amerika Syarikat, banyak cadangan dikemukakan menerusi beberapa laporan yang menegaskan kepentingan kepemimpinan pemimpin yang berkesan untuk mewujudkan sesebuah organisasi pendidikan yang berkesan. Di sokong oleh kajian yang dilakukan oleh Mumtaz, Norzaini dan Mohammed Sani (2010) yang dijalankan ke atas 581 orang staf menerusi 16 buah institusi pendidikan tinggi di bawah MARA mendapati integriti kepimpinan mempunyai perkaitan yang signifikan dengan pembentukan visi, misi serta matlamat. Manakala Hussein (2008) mendapati, kepimpinan pemimpin yang dinamik dan bersungguh-sungguh telah dikenalpasti sebagai penentu kepada kejayaan sesebuah samada sekolah atau institusi pengajian.

Perbincangan diatas dapat dirumuskan bahawa setiap pemimpin mempunyai cara kepimpinan yang berbeza, latar belakang akademik yang berbeza serta pengalaman yang berbeza dalam kepimpinan. Mariam Md Salleh, Mohammed Sani & Siti Rahayah Ariffin (2009) menegaskan bahawa Institusi Pendidikan Majlis Amanah Rakyat perlu mempunyai anjakan paradigma menerusi cara pengurusan dan kepimpinan agar melihat semula sekaligus mengubah suai sistem kepimpinan yang diamalkan. Pemimpin di institusi Pendidikan Tinggi Majlis Amanah Rakyat sewajarnya dimiliki dengan ciri-ciri kepimpinan berkesan dalam mendidik dan membentuk diri menjadi pemimpin berkesan.

TUJUAN KAJIAN

Tujuan kajian ini adalah untuk mengenalpasti tahap keberkesanan kepimpinan pemimpin di Institusi Pendidikan Tinggi Majlis Amanah Rakyat.

SOROTAN KAJIAN LAMPAU

Bahagian di bawah menekankan aspek-aspek seperti berikut:

Definisi Kepimpinan

Kepimpinan merupakan aktiviti yang dilakukan untuk mempengaruhi dan dapat menggerakkan manusia untuk bekerja kearah mencapai matlamat melalui pembinaan hubungan dalaman serta memecahkan tradisi demi untuk mencapai objektif organisasi (Van Schalkwyk 2011).

Dalam memastikan keberkesanan dalam kepimpinan, Kaiser et al. (2008), pula menekankan tiga perkara penting dalam kepimpinan harus dititikberatkan iaitu: Kepimpinan adalah usaha mempengaruhi

individu supaya menyumbang secara sukarela demi kebaikan kumpulan yang dianggota. Kepimpinan juga memerlukan tindakan menyelaraskan dan mendorong kumpulan ke arah mencapai matlamat bersama. Akhir sekali, matlamat setiap organisasi adalah berbeza.

Oleh yang demikian, dalam konteks institusi pengajian tinggi, pemimpin atau ketua memainkan peranan dalam menentukan arah dan tujuan yang tepat dan baik yang perlu diikuti oleh anggota institusi yang lain. Sepertimana Goestch dan Davis, 2006; Hellringel et al. 2006 dan Evans, (2011) bersetuju bahawa institusi kepimpinan merupakan kunci untuk meningkatkan kualiti di dalam pendidikan. Oleh yang demikian, amatlah penting bagi pemimpin untuk mengamalkan ciri-ciri kepimpinan yang baik, berkesan dan cemerlang terhadap organisasi yang dipimpinya.

Definisi Kepimpinan Berkesan

Di dalam organisasi mahupun institusi pendidikan, kepimpinan berkesan menjadi tunjang utama kepada kejayaan dan kejatuhan sesebuah institusi pendidikan. Bagi mensasarkan pencapaian melalui ahli organisasi di peringkat yang lebih tinggi serta di sekolah, emosi dan kognitif ahli organisasi adalah cabaran yang perlu diuruskan oleh pemimpin dan mereka juga perlu mengurus emosi mereka sendiri ke arah mengamalkan kepimpinan berkesan (Grobler, 2014).

Seterusnya, Baharom Mohamad, Mohamad Johdi Salleh dan Che Noraini Hashim (2009) menegaskan, pemimpin yang berkualiti dan berkesan dapat membantu organisasi mencapai objektif organisasi tersebut. Sebaliknya pemimpin yang tidak mempunyai visi dan hala tuju, akan menyebabkan kegagalan sesebuah organisasi. Secara ringkasnya, dalam memastikan kecemerlangan sesebuah institusi pendidikan, pemimpin yang berkesan amat diperlukan. Justeru, ciri-ciri kepimpinan berkesan sewajarnya wujud di dalam diri setiap pemimpin serta mestilah dipraktikkan oleh setiap pemimpin dalam memantapkan kecemerlangan institusi pendidikan yang ditadbir.

Tahap keberkesanan kepimpinan pemimpin di Institusi Pendidikan Tinggi Majlis Amanah Rakyat.

Kajian yang dijalankan menekankan aspek-aspek di bawah:

- a) Tahap keberkesanan tema utama kepimpinan dari sudut turutan keutamaan kepimpinan dimana ianya menunjukkan analisis data turutan mengikut keutamaan ciri-ciri utama kepimpinan berkesan.
- b) Perincian nilai min dan sisihan piawai bagi enam puluh empat ciri-ciri kepimpinan berkesan di institusi pendidikan tinggi Majlis Amanah Rakyat.

Keberkesanan dalam kepimpinan merupakan perkara yang menjadi keutamaan dan amat dititiberatkan dalam memastikan kecemerlangan sesebuah institusi serta keberkesanan seseorang individu yang bergelar pemimpin. Tidak banyak kajian dalam negara yang memperjelaskan mengenai keberkesanan dalam kepimpinan yang berfokuskan kepimpinan di institusi pengajian tinggi.

Kajian tinjauan yang dijalankan bertujuan untuk mengetahui terdapat keutamaan ciri-ciri kepimpinan berkesan di empat buah institusi pendidikan tinggi swasta di bawah Majlis Amanah Rakyat. Kajian untuk mengenalpasti keberkesanan ciri-ciri pemimpin berkesan dianalisis bagi mendapatkan nilai min dan sisihan piawai. Carnoy dan Loeb, (2012); Verstegen (2012) menyokong dapatan kajian bahawa keberkesanan kepimpinan merupakan suatu kemestian bagi pemimpin mencapai piawai dan penanda aras untuk organisasi mereka.

KAEDAH KAJIAN

Bahagian ini menerangkan kaedah kajian berdasarkan sub tajuk berikut:

Reka Bentuk Kajian

Kajian ini melibatkan aktiviti kajian tinjauan dimana instrumen berbentuk soal selidik telah diaplikasikan dalam kajian ini bertujuan untuk pengumpulan data. Sejurus daripada itu, analisis data akan dilakukan bagi menjawab serta menyelesaikan persoalan kajian yang telah diutarakan yang melibatkan kajian yang berbentuk kuantitatif. Seterusnya, analisis statistik deskriptif digunakan bagi mencari skor min dan sisihan piawai bagi mengenalpasti tahap keberkesanan kepimpinan di institusi pendidikan tinggi Majlis Amanah Rakyat.

Peserta Kajian

Pemilihan peserta kajian ini adalah menerusi kakitangan akademik di institusi pendidikan tinggi Majlis Amanah Rakyat secara rawak serta berbentuk persampelan. Pada peringkat penentuan jumlah dan saiz sampel kajian, saiz sampel daripada Krejcie dan Morgan (1970) telah diguna pakai dalam kajian ini. Oleh yang demikian, berpandukan kepada bilangan populasi seramai 440 orang yang meliputi pemimpin-pemimpin di zon tengah dan utara, pengkaji telah menggunakan sejumlah 240 sampel bagi tujuan menjawab soal selidik yang berkaitan. Ini amat bertepatan dengan pendapat Sekaran (2003) yang menyatakan bahawa jumlah sampel antara 30 hingga 500 orang adalah bersesuaian bagi mendapatkan maklumat yang tepat (Sekaran, 2003).

Instrumen Kajian

Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif yang melibatkan seramai 240 responden dari institusi pengajian tinggi Majlis Amanah Rakyat. Justeru, peringkat ini merupakan peringkat dimana soal selidik yang dibina adalah berasaskan daripada Research and Development Series daripada Alan Bryman 2007. Hasilnya satu set instrumen soal selidik telah berjaya dibentuk. Soal selidik yang terhasil akan dijawab oleh 240 responden serta instrumen yang terbentuk pada peringkat ini telah mendapat tahap persepakatan yang tinggi daripada kalangan panel pakar terhadap item yang diberikan. Selanjutnya peserta kajian tinjauan telah diuji dengan menyatakan tahap persepakatan mereka menerusi skala Likert lima poin seperti di bawah:

- 5= *Sangat Setuju*
- 4= *Setuju*
- 3= *Kurang Setuju*
- 2= *Tidak Setuju*
- 1= *Sangat Tidak Setuju*

Kajian rintis bagi instrumen soal selidik telah dilakukan di salah sebuah institusi pendidikan tinggi Majlis Amanah Rakyat yang telah di pilih. Pemilihan institusi pendidikan tinggi yang bernaung di bawah Majlis Amanah Rakyat adalah berpandukan kepada saranan daripada Azizi Yahya et al (2007) iaitu kajian rintis perlulah dilaksanakan terhadap institusi yang menepati kriteria sebenar subjek kajian. Seramai 20 orang kakitangan akademik institusi pendidikan tinggi Majlis Amanah Rakyat telah dipilih untuk melibatkan diri dalam kajian ini.

Bagi empat buah IPT Mara yang melibatkan 240 responden nilai bacaan yang signifikan (sig) adalah .000. Seterusnya, bagi kesemua tema utama ciri kepimpinan berkesan nilai signifikan yang dicatatkan adalah <0.05 iaitu .000. Oleh yang demikian, nilai .000 merupakan nilai yang sangat signifikan.

Prosedur Kutipan Data

Satu soal selidik telah berjaya terhasil berpandukan ciri-ciri kepimpinan. Justeru, satu kajian rintis dijalankan di sebuah institusi pendidikan tinggi Majlis Amanah Rakyat. Penambahbaikan di lakukan terhadap soal selidik tersebut hasil daripada kajian rintis tadi. Sejurusnya, kajian tinjauan pula dijalankan terhadap 240 orang kakitangan akademik di empat buah IPT Mara yang dipilih. 240 peserta kajian tinjauan ini diberi soal selidik mengenai ciri-ciri kepimpinan berkesan untuk dijawab. Hasilnya daripada sejumlah 440 soal selidik yang telah dihantar untuk dijawab oleh responden kajian tinjauan, sejumlah 240 soal selidik yang telah berjaya dijawab dan telah dikembalikan untuk dianalisa.

Analisis Data

Bagi tujuan mendapatkan hasil min dan sisihan piawai bagi menjawab persoalan kajian ini, data soal selidik telah dianalisis dengan menggunakan *Program Statistical Package for The Social Science* (SPSS). Analisis statistik deskriptif digunakan bagi mencari skor min dan sisihan piawai untuk tujuan mengenalpasti tahap keberkesanan kepimpinan di IPT Mara.

Ujian reliabiliti juga terlebih dahulu mestilah dilakukan bagi mengenalpasti serta mendapatkan nilai Cronbach Alpha yang mestilah menepati ciri reliabiliti yang baik iaitu 0.8 dan ke atas (Sekaran, 1992).

DAPATAN KAJIAN

Bahagian ini memperlihatkan dapatan kajian seperti di bawah:

Tahap keberkesanan kepimpinan pemimpin di Institusi Pendidikan Tinggi Majlis Amanah Rakyat

Hasil dapatan kajian seperti yang diuraikan di bawah:

- a) Tema utama kepimpinan dari sudut turutan keutamaan kepimpinan di mana ianya menunjukkan analisis data turutan mengikut keutamaan ciri-ciri utama kepimpinan berkesan.

Jadual 1

Tahap kepimpinan mengikut keutamaan

<i>Tema Utama Kepimpinan</i>	<i>Min</i>	<i>Sisihan Piawai</i>	<i>Intepretasi</i>
<i>Pemimpin Yang Tahu Matlamat</i>	4.80	.179	Sangat Memuaskan
<i>Pemimpin Yang Bersikap Kompeten</i>	4.75	.215	Sangat Memuaskan
Pemimpin Yang Jelas Bagi Sesuatu Tujuan	4.72	.300	Sangat Memuaskan
Pemimpin Yang Prihatin	4.49	.283	Sangat Memuaskan
Pemimpin Sebagai Penghubung Terbaik	4.44	.172	Sangat Memuaskan
Pemimpin Yang Bijak	4.22	.283	Sangat Memuaskan
Pemimpin Yang Mengambil Berat	2.75	.293	Sangat Memuaskan

Daripada hasil analisis data, terdapat turutan tema utama kepimpinan iaitu bagi ciri kepimpinan berkesan yang dipilih oleh peserta kajian adalah ciri kepimpinan di bawah tema "Pemimpin Yang Tahu Matlamat". Bacaan min bagi tema ini adalah 4.80 manakala sisihan piawai adalah .179. Bagi ciri

kepimpinan utama yang kedua dipilih oleh peserta kajian adalah ciri kepimpinan berkesan di bawah tema “Pemimpin Yang Bersikap Kompeten”, bacaan min yang dicatatkan adalah 4.75 dan bacaan sisihan piawai sebanyak .215. Turutan keutamaan bagi ciri utama kepimpinan berkesan yang ketiga adalah tema “Pemimpin Yang Jelas Bagi Sesuatu Tujuan” dimana hasil bacaan min adalah 4.72 serta nilai sisihan piawai adalah .300.

Seterusnya turutan atau “ranking” yang keempat yang dipilih oleh peserta kajian adalah “Pemimpin Yang Prihatin”. Hasil min bagi “Pemimpin Yang Prihatin” adalah 4.49 manakala nilai bagi sisihan piawai .283. Tema kepimpinan berkesan yang kelima pula adalah “Pemimpin Sebagai Penghubung Terbaik” yang telah dipilih oleh peserta kajian dimana hasil min adalah 4.44 dengan nilai sisihan piawai .172. Turutan yang keenam bagi ciri utama kepimpinan berkesan yang dipilih adalah di bawah tema “Pemimpin Yang Bijak”, nilai bacaan min yang dicatatkan adalah 4.22 dan sisihan piawai .283. Akhir sekali bagi turutan keutamaan yang ketujuh dipilih oleh peserta kajian adalah tema “Pemimpin Yang Mengambil Berat” di mana nilai bacaan min adalah 2.75 dengan bacaan nilai sisihan piawai sebanyak .293.

Secara kesimpulannya, terdapat turutan atau “ranking” keutamaan bagi tujuh tema utama kepimpinan berkesan ini. Namun begitu, tujuh tema utama kepimpinan berkesan ini merupakan tujuh tema kepimpinan yang penting yang harus dijadikan panduan bagi pemimpin-pemimpin di institusi pendidikan tinggi swasta di bawah Mara bagi membentuk diri menjadi pemimpin yang berkesan. Ketujuh-tujuh tema utama ini tidak boleh dipandang ringan oleh pemimpin kerana tujuh tema ini merupakan jambatan atau syarat bagi membentuk pemimpin menjadi pemimpin berkesan.

- b) Perincian nilai min dan sisihan piawai bagi enam puluh empat ciri-ciri kepimpinan berkesan mengikut keutamaan di institusi pendidikan tinggi Majlis Amanah Rakyat.

Jadual 2

Perincian Analisis nilai skor min dan sisihan piawai mengikut keutamaan bagi enam puluh empat ciri-ciri kepimpinan berkesan

<i>Tema Utama Serta Ciri-ciri Kepimpinan</i>	<i>Kedudukan nilai skor min mengikut keutamaan</i>	<i>Standard Deviation (SD)</i>
<i>Pemimpin yang mengambil berat</i>		
Meyediakan kemudahan kepada staf	4.65	.485
Menjaga kebajikan staf	4.48	.564
Memantau perkembangan staf dalam memastikan kualiti kerja	4.28	.574
Masalah diselesaikan secepat mungkin tanpa membiarkannya menjadi serius	4.25	.541
Memberi sokongan fizikal dan moral kepada staf	4.21	.675
Memastikan tiada kesilapan yang berlaku dalam organisasi	4.09	.649
Memberi perhatian kepada masalah staf	3.85	.692
<i>Pemimpin yang Prihatin</i>		
Menerangkan dengan jelas implikasi yang akan diterima jika matlamat dapat dicapai.	4.78	.410

Memastikan garis panduan berkaitan prosedur, penggunaan kemudahan dan kelengkapan di dokumentasikan.	4.65	.475
Menjadi pendengar yang baik terhadap masalah staf	4.60	.562
Menekankan kepentingan mengamalkan nilai dan kepercayaan yang dikongsi bersama dalam organisasi kepada staf	4.60	.499
Memberikan sepenuh perhatian apabila menangani kesilapan, aduan serta kegagalan	4.60	.491
Mencadangkan nama-nama staf yang menunjukkan prestasi cemerlang untuk kenaikan pangkat	4.59	.517
Meluangkan masa untuk memberikan latihan dan tunjuk ajar kepada staf	4.58	.511
Menggalak, membimbing dan menggerakkan staf kearah budaya cemerlang seperti berfikiran positif, kreatif dan lain-lain	4.54	.499
Mendorong staf untuk melihat masalah dari sudut yang berbeza	4.53	.500
Menggalakkan peluang peningkatan profesional kepada staf sebagai ganjaran.	4.47	.500
Menjadikan kesilapan lalu sebagai pengajaran	4.36	.695
Memberi hadiah kepada staf yang berprestasi cemerlang	4.30	.498
<i>Pemimpin sebagai penghubung terbaik</i>		
Melayan staf sebagai ahli dalam organisasi bukannya sebagai individu luar.	4.94	.235
Menunjukkan sifat ehsan terhadap staf dalam organisasi.	4.65	.477
Merasa yakin apabila mengadakan mesyuarat	4.62	.491
Mengambil berat tentang keperluan dan matlamat staf.	4.62	.485
Merasa selesa dan senang apabila mengadakan mesyuarat	4.54	.499
Merasa selesa dan senang apabila mengadakan mesyuarat.	4.54	.499
Mendengar masalah staf dengan baik dan jelas	4.46	.500
Sanggup mengambil risiko jika terdapat masalah dalam organisasi.	4.12	.327
<i>Pemimpin yang jelas bagi sesuatu tujuan</i>		
Mengamalkan konsep “Kepimpinan melalui Tauladan”	4.95	.218
Yakin untuk membuat keputusan yang betul. *	4.72	.445
Menekankan tentang kepentingan mempunyai misi yang bersepadu.	4.62	.485
Bercakap dengan penuh semangat tentang apa yang perlu diusahakan.	4.60	.491

Pemimpin yang bersikap kompeten

Merasa diri sentiasa diawasi oleh Tuhan (Allah)	4.97	.169
Berkomunikasi baik dengan staf	4.97	.169
Staf merasa dihargai sebagai seorang insan dan pekerja.	4.95	.218
Hadir dalam mesyuarat atau perjumpaan ketika diperlukan oleh staf.	4.95	.156
Mengalu-alukan buah fikiran dan pendapat staf untuk kemajuan organisasi.	4.77	.416
Mengambil kira aspek moral dan etika dalam membuat keputusan.	4.75	.434
Melaksanakan tuntutan-tuntutan Rukun Negara.*	4.60	.491
Jika terdapat kesilapan yang dilakukan oleh staf, staf ditegur dengan berhikmah.	4.60	.491
Mengenalpasti kemahuan dan kemahiran yang diperlukan oleh staf.	4.56	.489
Mempunyai hubungan yang mesra dengan setiap staf.	4.56	.497
Menjadikan Rasulullah SAW sebagai "Role Model" dalam kepimpinan.*	4.50	.501

Pemimpin yang bijak

Bertoleransi dan bertimbang rasa terhadap staf	4.97	.143
Peka untuk mencari sumber atau keperluan untuk organisasi apabila diperlukan	4.78	.413
Mengenalpasti ahli-ahli dalam organisasi yang berkebolehan serta membantu organisasi mencapai kecemerlangan	4.67	.469
Tidak mengamalkan protokol yang keterlaluan dalam organisasi	4.66	.474
Bersedia untuk mengakui kesilapan dan tidak pernah untuk merasa diri sentiasa betul.	4.66	.472
Berfikir baik dan buruk dahulu sebelum membuat sesuatu keputusan yang besar	4.58	.502
Mewujudkan hubungan yang baik antara staf	4.54	.499
Mengkaji semula setiap rumusan yang dibincangkan samada bersesuaian atau tidak	4.53	.500
Sanggup mengabaikan minat peribadi untuk kebaikan organisasi	4.53	.508
Yakin dengan kebolehan untuk membuat keputusan	4.50	.640
Percaya dan yakin bahawa gagal sekali tidak bermakna gagal untuk selamanya	4.41	.600
Sentiasa berjaya dalam menyelesaikan masalah walaupun serius	4.24	.586
Berkongsi misi dan visi dengan staf	4.24	.578

Pemimpin yang tahu matlamat

Berkeyakinan dengan kuasa yang ada.*	5.00	1.00	* =
Membentuk matlamat organisasi	4.96	.180	
Menunjukkan keyakinan kepada staf bahawa sesuatu matlamat boleh dicapai.	4.93	.243	
Berbincang dengan staf mengenai strategi-strategi untuk mencapai matlamat organisasi	4.90	.289	
Berjumpa staf jika organisasi tidak mencapai matlamat yang dikehendaki.	4.82	.422	
Berpegang pada prinsip yang baik dan mengamalkan cara hidup yang sederhana.*	4.82	.381	
Memberi tumpuan kepada pencapaian matlamat yang telah ditetapkan	4.80	.398	
Menjelaskan matlamat organisasi kepada seluruh ahli organisasi semasa mesyuarat	4.75	.434	
Optimistik terhadap masa depan	4.51	.501	
Mengekalkan penglihatan yang positif kepada organisasi	4.47	.501	

item atau ciri kepimpinan tambahan (baru)

Hasil analisis data terhadap enam puluh empat ciri-ciri kepimpinan berkesan di institusi pengajian tinggi Majlis Amanah Rakyat menunjukkan nilai min bagi tujuh ciri-ciri kepimpinan berkesan di bawah tema utama (A) Pemimpin Yang Mengambil Berat nilai min yang tertinggi tercatat adalah menerusi ciri kepimpinan bagi pemimpin yang menyediakan kemudahan kepada staf iaitu ($M = 4.65$, $SP = .485$). Pemimpin yang menjaga kebajikan staff ($M = 4.48$, $SP = .564$).

Seterusnya diikuti oleh nilai min $M = 4.28$, $SP = .574$) juga dihasilkan menerusi ciri kepimpinan berkesan, memantau perkembangan staf dalam memastikan kualiti kerja. Masalah diselesaikan secepat yang mungkin tanpa membiarkannya menjadi serius pula menghasilkan nilai bacaan min 4.25 serta sisihan piawai .541. Diikuti dengan nilai min 4.21 dan sisihan piawai .675 untuk ciri kepimpinan berkesan memberi sokongan fizikal dan moral kepada staf. Min 4.09, sisihan piawai .649 adalah nilai bacaan yang tercatat daripada ciri kepimpinan berkesan untuk pemimpin yang memastikan tiada kesilapan yang berlaku dalam organisasi. Ciri kepimpinan terakhir bagi tema utama (A) ini adalah memberi perhatian kepada masalah staf dengan nilai min sebanyak ($M = 3.85$, $SP = .692$).

Seterusnya bagi tema utama (B) iaitu pemimpin yang prihatin pula telah menggariskan dua belas ciri-ciri kepimpinan berkesan yang terbukti menerusi nilai min 4.78 manakala sisihan piawai .410 iaitu menerangkan dengan jelas implikasi yang akan diterima jika matlamat dapat dicapai.

Memastikan garis panduan berkaitan prosedur, penggunaan kemudahan dan kelengkapan didokumentasikan pula mencatatkan nilai min 4.65 serta sisihan piawai .475. Terdapat tiga ciri-ciri kepimpinan berkesan di bawah tema utama (B) ini yang mencatatkan nilai min yang sama iaitu 4.60 dan sisihan piawai .562 iaitu pemimpin yang menjadi pendengar yang baik terhadap masalah staf. Disusuli dengan pemimpin yang memberi sepenuh perhatian apabila menangani kesilapan, aduan serta kegagalan ($M = 4.60$, $SP = .491$). Nilai min yang sama juga diperolehi menerusi pemimpin yang menekankan kepentingan mengamalkan nilai dan kepercayaan yang dikongsi bersama dalam organisasi kepada staf ($M = 4.60$, $SP = .499$).

Pemimpin yang mencadangkan nama-nama staf yang menunjukkan prestasi cemerlang untuk kenaikan pangkat mencatatkan nilai min sebanyak 4.59 diikuti sisihan piawai .517. Seterusnya bagi kepimpinan berkesan pemimpin yang meluangkan masa untuk memberikan latihan dan tunjuk ajar kepada staf pula

menghasilkan nilai ($M = 4.58$, $SP = .511$). Hasil nilai min 4.54 serta sisihan piawai .499 pula dihasilkan menerusi ciri kepimpinan menggalak, membimbing dan menggerakkan staf kearah budaya cemerlang seperti berfikiran positif, kreatif dan lain-lain.

Pemimpin yang mempunyai ciri kepimpinan mendorong staf untuk melihat masalah dari sudut yang berbeza pula menghasilkan nilai bacaan ($M = 4.53$, $SP = .500$). Nilai min 4.47 disusuli dengan sisihan piawai .500 dihasilkan menerusi ciri kepimpinan menggalakkan peluang peningkatan professional kepada staf sebagai ganjaran. Pemimpin yang menjadikan kesilapan lalu sebagai pengajaran serta pemimpin yang memberi hadiah kepada staf yang berprestasi cemerlang, masing-masing menghasilkan nilai bacaan ($M = 4.36$, $SP = .695$) dan ($M = 4.30$, $SP = .498$).

Tujuh ciri-ciri kepimpinan berkesan beserta nilai bacaan min masing-masing tercatat di bawah tema utama (C) pemimpin sebagai penghubung terbaik. Tujuh ciri-ciri kepimpinan berkesan yang dimaksudkan adalah melayan staf sebagai ahli dalam organisasi, bukannya sebagai individu luar ($M = 4.94$, $SP = .235$). Diikuti pemimpin yang menunjukkan sifat ehsan terhadap staf dalam organisasi ($M = 4.65$, $SP = .477$). Pemimpin yang merasa yakin apabila mengadakan mesyuarat ($M = 4.62$ $SP = .491$) dan pemimpin yang mengambil berat tentang keperluan dan matlamat staf telah mencatatkan nilai min 4.62 dan sisihan piawai .485. Nilai min 4.54 dan sisihan piawai .499 adalah bagi pemimpin yang merasa selesa dan senang apabila mengadakan mesyuarat.

Begitu juga dengan pemimpin yang mendengar masalah staf dengan baik dan jelas menghasilkan nilai min 4.46 serta sisihan piawai .500. Akhir sekali pemimpin yang sanggup untuk mengambil risiko jika terdapat masalah dalam organisasi mencatatkan nilai bacaan sebanyak ($M = 4.12$, $SP = .327$). Tema utama (D) pemimpin yang jelas bagi sesuatu tujuan menyenaraikan empat ciri-ciri kepimpinan berkesan iaitu mengamalkan konsep “Kepimpinan Melalui Tauladan” ($M = 4.95$, $SP = .218$). Yakin untuk membuat keputusan yang betul ($M = 4.72$, $SP = .445$). Menekankan tentang kepentingan mempunyai misi yang bersepadu ($M = 4.62$, $SP = .485$) dan akhir sekali pemimpin yang bercakap dengan penuh semangat tentang apa yang perlu diusahakan ($M = 4.60$, $SP = .491$).

Tema utama (E) pemimpin yang bersikap kompeten pula telah menggariskan sebelas ciri-ciri kepimpinan berkesan disertai dengan nilai min yang tinggi terhasil. Nilai min paling tinggi 4.97 serta sisihan piawai .169 dihasilkan menerusi ciri kepimpinan berkesan pemimpin yang berkomunikasi baik dengan staf dan pemimpin yang merasa diri sentiasa diawasi oleh tuhan (Allah). Di susuli pula dengan pemimpin yang menjadikan staf bawahannya merasa dihargai sebagai seorang insan dan pekerja dan pemimpin yang hadir dalam mesyuarat atau perjumpaan ketika diperlukan oleh staf mencatatkan nilai min bagi kedua-duanya adalah 4.95 serta sisihan piawai masing-masing .218 dan .156. Nilai ($M = 4.77$, $SP = .416$) mewakili ciri kepimpinan berkesan bagi pemimpin yang mengalu-alukan buah fikiran dan pendapat staf untuk kemajuan organisasi. Mengambil kira aspek moral dan etika dalam membuat keputusan pula mencatatkan nilai min 4.75, sisihan piawai .434. Bagi nilai min 4.60 serta sisihan piawai yang sama iaitu .491, pula dibuktikan menerusi dua ciri-ciri kepimpinan berkesan iaitu pemimpin yang melaksanakan tuntutan-tuntutan Rukun Negara, serta ciri kepimpinan berkesan bagi pemimpin yang menegur staf secara berhikmah jika terdapat kesilapan yang dilakukan oleh staf.

Bagi pemimpin yang mengenalpasti kemahuan dan kemahiran yang diperlukan oleh staf serta mempunyai hubungan yang mesra dengan setiap staf pula menghasilkan nilai min yang sama 4.56 serta masing-masing sisihan piawai adalah .489 dan .497. Nilai min terakhir bagi tema utama (E) adalah sebanyak ($M = 4.50$, $SP = .501$) menerusi hasil daripada ciri kepimpinan pemimpin yang menjadikan Rasulullah SAW sebagai “Role Model” dalam kepimpinan mereka.

Seterusnya sebanyak tiga belas ciri-ciri kepimpinan berkesan ditunjukkan di bawah tema utama (F) pemimpin yang bijak beserta nilai bacaan min masing-masing. Bertoleransi dan bertimbang rasa terhadap staf mencatatkan nilai min yang tinggi iaitu ($M = 4.97$, $SP = .143$). Diikuti pula dengan

pemimpin yang peka untuk mencari sumber atau keperluan untuk organisasi apabila diperlukan ($M = 4.78$, $SP = .413$). Pemimpin yang mengenalpasti ahli-ahli dalam organisasi yang berkebolehan serta membantu organisasi mencapai kecemerlangan ($M = 4.67$, $SP = .469$). Bersedia untuk mengakui kesilapan serta pemimpin yang berkesan adalah pemimpin yang tidak pernah merasakan diri sentiasa betul mencatatkan nilai min sebanyak 4.66 manakala sisihan piawai adalah .472.

Begitu juga nilai min yang sama iaitu ($M = 4.66$, $SP = .474$) terhasil menerusi ciri kepimpinan pemimpin yang tidak mengamalkan protokol yang keterlaluan dalam organisasi. Berfikir baik dan buruk dahulu sebelum membuat keputusan yang besar ($M = 4.58$, $SP = .502$). Seterusnya mewujudkan hubungan yang baik antara staf ($M = 4.54$, $SP = .499$). Nilai min 4.53 dan sisihan piawai .500 diwakili oleh ciri kepimpinan berkesan pemimpin yang mengkaji semula setiap rumusan yang dibincangkan samada bersesuaian atau tidak.

Pemimpin yang sanggup mengabaikan minat peribadi untuk kebaikan organisasi pula menghasilkan nilai bacaan min sebanyak ($M = 4.53$, $SP = .508$). Seterusnya pemimpin yang yakin dengan kebolehan untuk membuat keputusan adalah dikategorikan sebagai pemimpin berkesan kerana nilai bacaan min yang terhasil adalah sebanyak 4.50 serta sisihan piawai adalah .640. Diikuti pula dengan pemimpin yang percaya bahawa gagal sekali tidak bermakna gagal untuk selamanya mencatatkan nilai min 4.41 dan sisihan piawai .600. Akhir sekali nilai min sebanyak 4.24 serta masing-masing sisihan piawai .586 dan .578 dihasilkan menerusi dua ciri-ciri kepimpinan berkesan iaitu pemimpin yang sentiasa berjaya dalam menyelesaikan masalah walaupun serius dan pemimpin yang berkongsi misi dan visi dengan staf.

Terakhir adalah tema utama (*G*) pemimpin yang tahu matlamat menjelaskan nilai bacaan yang tinggi menerusi sepuluh ciri-ciri kepimpinan berkesan. Ciri kepimpinan berkesan pertama adalah pemimpin yang berkeyakinan dengan kuasa yang ada dengan nilai min paling tinggi iaitu 5.00 serta sisihan piawai 1.000. Diikuti pula dengan pemimpin yang membentuk matlamat organisasi ($M = 4.96$, $SP = .180$). Seterusnya pemimpin yang menunjukkan keyakinan kepada staf bahawa sesuatu matlamat boleh dicapai ($M = 4.93$, $SP = .243$). Berbincang dengan staf mengenai strategi-strategi untuk mencapai matlamat organisasi pula menghasilkan nilai bacaan min 4.90 disusuli dengan sisihan piawai .289. Nilai min 4.82 serta sisihan piawai .422 merupakan nilai yang terhasil daripada ciri kepimpinan berkesan pemimpin yang berjumpa staf jika organisasi tidak mencapai matlamat yang dikehendaki. Seterusnya pemimpin yang memberi tumpuan kepada pencapaian matlamat yang telah ditetapkan adalah sebanyak ($M = 4.80$, $SP = .398$).

Berpegang pada prinsip yang baik dan mengamalkan cara hidup yang sederhana pula sebanyak ($M = 4.82$, $SP = .381$). Diikuti dengan ciri kepimpinan berkesan pemimpin yang menjelaskan matlamat organisasi kepada seluruh ahli organisasi samada mesyuarat menghasilkan nilai min 4.75 dan sisihan piawai .434. Pemimpin yang optimistik terhadap masa depan pula mencatatkan nilai min sebanyak ($M = 4.51$, $SP = .501$). Ciri kepimpinan berkesan yang terakhir adalah pemimpin yang mengekalkan penglihatan yang positif kepada organisasi dengan nilai min sebanyak ($M = 4.47$, $SP = .501$). Secara kesimpulannya dapat dirumuskan bahawa enam puluh empat ciri-ciri kepimpinan berkesan yang berjaya dibentuk mengikut keutamaan kepimpinan berkesan telah dibuktikan menerusi nilai bacaan min serta nilai sisihan piawai yang tinggi. Justeru sebanyak enam puluh empat ciri-ciri kepimpinan berkesan yang terbentuk dan terhasil sesuai dijadikan panduan untuk pemimpin berkesan di institusi pendidikan tinggi di bawah Majlis Amanah Rakyat yang telah dipilih.

PERBINCANGAN

Keberkesanan serta kepimpinan amatlah relevan dan signifikan pada sesebuah institusi pendidikan. Dapatan kajian membuktikan terdapat turutan keutamaan kepimpinan ciri-ciri utama kepimpinan berkesan. Disamping itu dapatan juga menunjukkan perincian nilai min serta sisihan piawai bagi enam puluh empat ciri-ciri kepimpinan berkesan mengikut keutamaan di institusi pendidikan tinggi Majlis Amanah Rakyat. Berpandukan dapatan yang diperolehi jelas menunjukkan bahawa pemimpin perlu memahami serta mengenalpasti ciri kepimpinan atau tingkah laku yang terbaik di peringkat masing-masing agar dapat dipraktikkan serta disesuaikan secara lebih khusus dengan tujuan untuk meningkatkan kemahiran sendiri dan ilmu pengetahuan. (Taylor, 2015). Tidak ketinggalan, pengamalan kepada ciri-ciri kepimpinan pemimpin sesebuah institusi merupakan strategi untuk mencapai kecemerlangan serta kemampuan untuk terus berdaya saing dan maju yang tinggi (Lahtero & Kuusilehto-Awale, 2013; Grandy, 2013; Mariam, Mohammed Sani & Siti Rahayah, 2009). Fullan (2001) juga menegaskan bahawa kepimpinan telah menjadi isu dalam sistem pendidikan sekaligus menjadi penyumbang dalam keberkesanan sesebuah institusi pendidikan baik di peringkat rendah hingga peringkat tertinggi. Ini bermakna kepimpinan yang berkesan menyumbang kepada kecemerlangan sekaligus kepada keamanan institusi pendidikan tinggi MARA. Dengan kata lain, kecemerlangan serta keamanan IPT MARA dalam kepimpinan akan terhasil rentetan dari keberkesanan kepimpinan pemimpin berdasarkan ciri utama serta ciri-ciri kepimpinan berkesan.

Persoalannya, bagaimanakah hasrat ini boleh dicapai? Adakah menerusi sifat semulajadi yang sudah sedia wujud? Ataupun menerusi ciri-ciri kepimpinan berkesan seorang pemimpin. Ini dapat digambarkan menerusi dapatan kajian yang telah dijalankan oleh Mumtaz, Norzaini dan Mohammad Sani (2010) telah dilakukan terhadap 581 orang staf menerusi 16 buah institusi pendidikan tinggi di bawah Majlis Amanah Rakyat integriti mempunyai perkaitan yang sangat relevan dan signifikan dengan pembentukan visi, misi serta matlamat. Collinwood (2008) menyetujui sekaligus berpendapat bahawa kepimpinan pemimpin yang paling berkesan memberi natijah yang besar kepada keberkesanan dan kejayaan sesebuah organisasi terutamanya di sekolah serta universiti. Segala hasil maklum balas daripada 240 peserta kajian bagi tujuan mengenalpasti keberkesanan kepimpinan di institusi pendidikan tinggi Majlis Amanah Rakyat. Wang (2011) meyokong dapatan kajian dan menyebut menerusi pernyataannya, pendekatan kepimpinan yang berbeza amat diperlukan dalam persekitaran kerja yang baru. Dalam erti kata yang lain, ciri-ciri utama kepimpinan berkesan di atas menjadi tonggak kepada kejayaan serta bagi menjamin keamanan kepada sesebuah institusi pendidikan.

Pemimpin yang berkesan memerlukan kesabaran yang tinggi, pembelajaran secara berterusan, disiplin diri yang tinggi, mengambil berat akan kakitangan bawahan, berlaku adil, sentiasa bijak dan peka dalam mentadbir baik kakitangan bawahan mahupun institusi dan sebagainya. Natijahnya, seorang pemimpin yang baik dan berkesan bukan bergantung kepada jawatan tetapi lebih kepada keupayaan menangani peranan dalam institusi dengan berkesan serta dapat menguasai dan melaksanakan ciri-ciri kepimpinan dengan baik sekaligus mewujudkan sebuah institusi pendidikan yang cemerlang serta aman dalam proses pentadbiran sesebuah institusi pendidikan yang terlibat. Dimmock dan Tan (2012) juga turut menyokong dapatan bahawa kejayaan sistem pendidikan di Singapura terbukti menerusi pengamalan kepimpinan dan sekaligus memberikan kejayaan dalam kepimpinan. Secara jelasnya, ciri kepimpinan berkesan sewajarnya dipraktikkan pada semua peringkat kepimpinan bermula dari peringkat sekolah hingga peringkat pengajian tinggi. Selanjutnya dalam melaksanakan tugas yang efektif, pemimpin perlu memiliki ciri kepimpinan yang berkemahiran serta mempunyai keperibadian yang berkualiti disamping berpengetahuan dalam bidang masing-masing (Male, 2006).

RUMUSAN

Pemimpin adalah penyebab kepada jatuh bangun kepada sesebuah institusi pendidikan baik bermula dari peringkat rendah hingga ke peringkat pengajian tinggi. Jelas bahawa pemimpin khususnya dalam bidang pendidikan sewajarnya mengambil serius mengenai kepimpinan berkesan. Kualiti seorang pemimpin berkesan memberikan kesan yang amat besar terhadap kecemerlangan institusi pendidikan keseluruhannya. Menerusi dapatan kajian ini menunjukkan bahawa pemimpin di institusi pendidikan tinggi Majlis Amanah Rakyat sewajarnya mengenalpasti tahap keberkesanan kepimpinan di dalam diri setiap pemimpin serta ciri kepimpinan yang ada dalam diri mereka dalam membentuk sekaligus menjayakan diri pemimpin menjadi pemimpin berkesan. Justeru, bagi mencapai objektif untuk menjadi pemimpin berkesan, pemimpin perlu menyedari peranan mereka serta semestinya mengamalkan ciri-ciri kepimpinan berkesan bagi membentuk diri menjadi pemimpin berkesan sekaligus menjadikan institusi pendidikan yang ditadbir sebuah institusi yang cemerlang dan berada dalam keamanan hasil dari kepimpinan pemimpin yang berkesan.

RUJUKAN

- Azizi Yahaya. et.al. (2007). *Menguasai Penyelidikan Dalam Pendidikan*. Pahang: PTS Publication & Distributors Sdn. Bhd.
- Carnoy, M. & Loeb, S. (2012). Does external accountability affect student outcomes? A cross-state analysis. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 24(4), 305-331.
- Cheng, Y.C. 1994. Teacher leadership style: A classroom level study. *Journal of Educational Administration*. 32(3), 54-71.
- Cuban, L. 1988. *The managerial imperative and the practice of leadership in effective schools*. New York: State University of New York Press.
- Edmonds, R. (1979). "Effective School for The Urban Poor". *Educational Leadership*. 40. 3.
- Harris, A. (2005). Distributed leadership. Dalam B. Davies (ed). *The essentials of school leadership*. London: Paul Chapman Publishing.
- Kaiser, R. B., Hogan, R. & Craig, S. B. 2008. Leadership and the fate of organizations. *American Psychologist* Feb-Mac: 96-110.
- Kantrowitz, B., & Wingert, P. (2000). Teachers wanted. *Newsweek*, 136 (14), 36-42.
- Lahtero, T. J., & Kuusilehto-Awale, L. (2013). Realisation of strategic leadership in leadership teams' work as experienced by the leadership team members of basic education schools. *School Leadership & Management: Formerly School Organisation*, 33(5), 457-472.
- Mariam Md. Salleh, Mohammed Sani Ibrahim & Siti Rahayah Ariffin. (2009). Kepimpinan dan Pengurusan Strategik di Institusi Pendidikan MARA. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 34(1), 219-233.

- Mohd Nor. (2007). “Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar, Komitmen dan Kepuasan Kerja Guru: Satu Kajian Perbandingan dan Hubungan Antara Sekolah Berkesan dengan Sekolah Kurang Berkesan”. Kedah: Maktab Perguruan Sultan Abdul Halim Sungai Petani.
- Mohd Shafie Apdal (2013); Perutusan Sambutan Hari Pendidik 2013. Majlis Amanah Rakyat MARA, Kuala Lumpur.
- Muhyiddin Yassin. (2013). Ucapan Penggulungan: Perhimpunan Agung UMNO 2013. Dewan Merdeka, Pusat Dagangan Dunia Putra (PWTC).
- Najib Abdul Razak. (2010). Ucapan Bajet Tahun 2011. Dicapai daripada <http://www.treasury.gov.my/pdf/bajet/ub11.pdf>.
- Najib Abdul Razak. (2010). “Ucapan Bajet Tahun 2011”. Tersedia [online] dalam <http://www.treasury.gov.my/pdf/bajet/ub11.pdf> [dilayari di Langkawi, Malaysia: 10hb April 2014].
- Parise, L. M., & Spillane, J. P. (2010). Teacher learning and instructional change: How formal and on the-job learning opportunities predict change in elementary school teachers' practice. *The Elementary School Journal*, 110(3), 323-346.
- Serviovanni, T.J. 1995. *The principalship: A relative practice perspective*. Boston: Allyn & Bacon.
- Verstegen, D.A. (2012). Financing the new adequacy: towards new models of State Education Finance Systems that support standards-based reform. *Journal of Educational Finance*, 27, 3, 749-81.
- Victor, S.L. (2000). *Membebaskan minda yang terjajah*. Kuala Lumpur: Pelandok Publications.
- Wan Mohd Zahid Mohd Noordin. (1993). *Wawasan pendidikan: Agenda pengisian*. Kuala Lumpur: Nurin Enterprise.
- Wang, V. C. (2011). E-Leadership in the new century. *International Journal of Adult Vocational Education and Technology*, 2(1), 50-59. Dicapai daripada 10.4018/javet.2011010105