

**GAYA KEPIMPINAN TERHADAP PEMILIHAN STRATEGI  
PENGAJARAN DAN PEMBELAJARAN**

**SITI AIDA BINTI AB MUTTALIB**

Laporan projek ini dikemukakan sebagai memenuhi  
sebahagian daripada syarat penganugerahan  
Ijazah Sarjana Pendidikan Teknik dan Vokasional

Fakulti Pendidikan Teknikal dan Vokasional  
Universiti Tun Hussein Onn Malaysia

JANUARI 2014

## ABSTRAK

Gaya kepimpinan adalah merupakan cara seseorang pemimpin menggunakan kuasa yang dimiliki sebagai alat untuk mempengaruhi pelajar dan untuk mencapai objektif di bilik darjah dan mempengaruhi pemilihan pendekatan dalam proses pengajaran dan pembelajaran. Tujuan penyelidikan ini adalah untuk mengkaji gaya kepimpinan pensyarah terhadap pemilihan pendekatan pengajaran dan pembelajaran di Politeknik Premier. Kajian memfokuskan mengenai gaya kepimpinan yang digunakan oleh pensyarah dan pendekatan yang digunakan semasa proses pengajaran dan pembelajaran. Reka bentuk kajian ini adalah secara kuantitatif dan menggunakan Analisis *Statistical Package for Social Sciences (SPSS 21)*. Seramai 259 orang pensyarah yang terlibat terdiri daripada pensyarah Politeknik Premier yang dipilih secara rawak. Peratusan, skor min, sisihan piawai, ujian t, korelasi pearson dan *effect size* digunakan untuk analisis kajian ini. Dapatan kajian ini menunjukkan gaya kepimpinan yang dipilih oleh pensyarah adalah gaya kepimpinan demokratik dan pemilihan pendekatan dalam proses pengajaran dan pembelajaran adalah berpusatkan guru. Dapatan analisis menunjukkan tiada perbezaan yang signifikan pensyarah kejuruteraan dan bukan kejuruteraan dalam gaya kepimpinan dan pendekatan yang digunakan. Melalui analisis korelasi pearson dapat dinyatakan bahawa terdapatnya hubungan yang sederhana bagi gaya kepimpinan dengan pendekatan yang digunakan oleh pensyarah kejuruteraan dan bukan kejuruteraan. Secara keseluruhannya, gaya kepimpinan pensyarah yang berkesan dapat melahirkan pelajar yang cemerlang dan berkualiti. Diharapkan, hasil kajian ini dapat membantu semua pihak terutama pensyarah politeknik dalam memperbaiki gaya kepimpinan dan pendekatan yang digunakan semasa proses pengajaran dan pembelajaran.

## ABSTRACT

Leadership style is a means of a leader in using their power as a tool to influence students and to achieve the objective in the classroom, as well as to influence in choosing the approach for the teaching and learning process. The purpose of this research is to examine the lecturer's leadership style in choosing the approach for the teaching and learning process in Premier Polytechnics. The research focused on the leadership style used by the lecturer and the approach implemented during the teaching and learning process. The design for this research was a qualitative design and used the analysis of Statistical Package for Social Sciences (SPSS 21). 259 lecturers were involved, which consist of randomly chosen Premier Polytechnics lecturers. Percentage, mean score, standard deviation, t-test, Pearson correlation and effect size were used in the analysis of this study. The results showed that the leadership style chosen by the lecturer was the democratic leadership style and the selected approach in the teaching and learning process was a teacher-centered approach. The results from the analysis showed that there was insignificant difference in the leadership style and approach used by engineering and non-engineering lecturers. From the Pearson correlation analysis, it can be determined that there was a moderate relationship for leadership style and approach used by engineering and non-engineering lecturers. Overall, an effective lecturer's leadership style can produce excellent and high-quality students. It is hoped that the findings of this study can help all parties, especially polytechnic lecturers in improving their leadership style and approach used in the teaching and learning process.

## KANDUNGAN

<b>PENGESAHAN STATUS PROJEK SARJANA</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b>	<b>ii</b>
<b>PENGESAHAN PENYELIA DAN PENGAKUAN</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN DEDIKASI</b>	<b>iv</b>
<b>PENGHARGAAN</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRAK</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>vii</b>
<b>KANDUNGAN</b>	<b>viii</b>
<b>SENARAI JADUAL</b>	<b>xii</b>
<b>SENARAI RAJAH</b>	<b>xiv</b>
<b>SENARAI SINGKATAN</b>	<b>xv</b>
<b>SENARAI LAMPIRAN</b>	<b>xvi</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
1.1 Pengenalan	1
1.2 Latar Belakang Masalah	3
1.3 Pernyataan Masalah	6
1.4 Objektif	7
1.5 Persoalan Kajian	7
1.6 Tujuan Kajian	8
1.7 Kepentingan Kajian	8
1.8 Skop Kajian	9
1.9 Batasan Kajian	9
1.10 Kerangka Konsep	10
1.11 Definisi Istilah	11
1.11.1 Politeknik Premier	11
1.11.2 Pensyarah	11

1.11.3	Gaya Kepimpinan	12
1.11.4	Kepimpinan	12
1.14.5	Pendekatan Pengajaran	13
1.12	Rumusan	13
<b>BAB 2</b>	<b>KAJIAN LITERATUR</b>	<b>14</b>
2.1	Pengenalan	14
2.2	Pemimpin dan Kepimpinan	14
2.3	Pensyarah Sebagai Pemimpin	17
2.4	Gaya Kepimpinan Pensyarah	20
2.5	Gaya Kepimpinan	24
2.6	Keberkesanan Kepimpinan Pensyarah	25
2.7	Pengetahuan Pedagogi Pensyarah	27
2.8	Kaedah Pengajaran dan Pembelajaran Pensyarah	28
2.9	Pendekatan Pensyarah dalam Pengajaran dan Pembelajaran	30
2.9.1	Pendekatan Berpusatkan Guru	33
2.9.2	Pendekatan Berpusatkan Pelajar	35
2.9.3	Pendekatan Berpusatkan Bahan	35
2.9.4	Pendekatan Berpusatkan Tugas	36
2.10	Rumusan	37
<b>BAB 3</b>	<b>METODOLOGI KAJIAN</b>	<b>38</b>
3.1	Pengenalan	38
3.2	Reka Bentuk Kajian	39
3.3	Tempat Kajian	40
3.4	Sampel Kajian	40
3.5	Instrumen Kajian	41
3.6	Kerangka Operasi	44
3.7	Kajian Rintis	45
3.8	Kesahan dan Kebolehpercayaan	45
3.9	Pengumpulan Data	47
3.10	Analisis Data	49
3.11	Rumusan	51

<b>BAB 4</b>	<b>ANALISIS DATA</b>	<b>52</b>
4.1	Pengenalan	52
4.2	Kajian Sebenar	53
4.3	Analisis Bahagian A: Data Demografi	54
4.3.1	Jantina	54
4.3.2	Umur	54
4.3.3	Tempoh Perkhidmatan	55
4.3.4	Jabatan	56
4.3.5	Kursus Kepimpinan	56
4.3.6	Iktisas Pendidikan	57
4.4	Analisis Bahagian B: Dapatan Kajian	57
4.4.1	Analisis Bahagian (a) : Gaya Kepimpinan	58
4.4.1.1	Gaya Kepimpinan Autokratik	59
4.4.1.2	Gaya Kepimpinan Demokratik	60
4.4.1.3	Gaya Kepimpinan Laissez-faire	61
4.4.2	Analisis Bahagian (b): Pendekatan Dalam P&P	62
4.4.2.1	Pendekatan Pensyarah dalam P&P (Berpusatkan Guru)	63
4.4.2.2	Pendekatan Pensyarah dalam P&P (Berpusatkan Pelajar)	64
4.4.2.3	Pendekatan Pensyarah dalam P&P (Berpusatkan Bahan)	65
4.4.2.4	Pendekatan Pensyarah dalam P&P (Berpusatkan Tugas)	66
4.5	Analisis Perhubungan Gaya Kepimpinan Dengan Pendekatan yang digunakan Oleh Pensyarah Menggunakan Analisis Korelasi Pearson.	67
4.6	Analisis Perbezaan Gaya Kepimpinan Menggunakan Ujian T sampel tidak bersandar ( Independent T-Test	69
4.7	Analisis Perbezaan Pendekatan Dalam P&P Menggunakan Ujian T sampel tidak bersandar ( Independent T-Test	72
4.8	Rumusan	75

<b>BAB 5</b>	<b>PERBINCANGAN, CADANGAN DAN KESIMPULAN</b>	<b>76</b>
5.1	Pengenalan	76
5.2	Perbincangan Dapatan Kajian	77
5.2.1	Gaya Kepimpinan	78
5.2.2	Pendekatan dalam P&P	79
	Analisis Perhubungan Gaya Kepimpinan	
	Dengan Pendekatan Yang Digunakan Oleh	
5.2.3	Pensyarah Menggunakan Analisis Korelasi	83
	Pearson	
	Perbezaan Gaya Kepimpinan Menggunakan	
5.2.4	Ujian T Sampel Tidak Bersandar (	84
	Independent T-Test)	
	Perbezaan Pendekatan Dalam Proses P&P	
5.2.5	Menggunakan Ujian T Sampel Tidak	86
	Bersandar ( Independent T-Test)	
5.3	Rumusan Kajian	88
5.4	Cadangan	89
5.5.	Kesimpulan	91
	<b>RUJUKAN</b>	92
	<b>LAMPIRAN</b>	101



## SENARAI JADUAL

2.1	Gaya kepimpinan, definisi serta ciri-cirinya	21
2.2	Jenis Kepimpinan, ciri-ciri pemimpin dan reaksi murid	22
2.3	Keberkesanan tugas dan keberkesanan interaksi	26
2.4	Perbandingan pendekatan pengajaran berpusatkan guru, pelajar dan bahan.	31
3.1	Bilangan populasi dan sampel kajian	41
3.2	Taburan item	42
3.3	Skala likert	43
3.4	Alpha Cronbach secara keseluruhan item	46
3.5	Interpretasi skor Alpha Cronbach	47
3.6	Bilangan Data Yang Dapat dan Rosak	49
3.7	Kaedah Analisis Data	49
3.8	Tahap Pengelasan Skor Min	50
3.9	Panduan hubungan dan nilai pekali korelasi	50
4.1	Alpha Cronbach setiap konstruk	54
4.2	Bilangan dan peratusan pensyarah mengikut jantina	55
4.3	Bilangan dan peratusan mengikut umur	56
4.4	Bilangan dan peratusan pensyarah mengikut tempoh perkhidmatan	56
4.5	Bilangan dan peratusan pensyarah mengikut jabatan	57
4.6	Bilangan dan peratusan pensyarah mengikut kursus kepimpinan	57
4.7	Bilangan dan peratusan pensyarah mempunyai iktisas pendidikan	58
4.8	Skor min bagi keseluruhan gaya kepimpinan pensyarah	59
4.9	Skor min bagi gaya kepimpinan pensyarah secara autokratik	60



4.10	Skor min bagi gaya kepimpinan pensyarah secara demokratik	61
4.11	Skor min bagi gaya kepimpinan pensyarah secara laissez-faire	62
4.12	Skor min bagi keseluruhan pendekatan pensyarah dalam P&P	64
4.13	Skor min bagi pendekatan dalam P&P (berpusatkan guru)	65
4.14	Skor min bagi pendekatan dalam P&P (berpusatkan pelajar)	66
4.15	Skor min bagi pendekatan dalam P&P (berpusatkan bahan)	67
4.16	Jadual 4.21: Skor min bagi pendekatan dalam P&P (berpusatkan tugas)	68
4.17	Hubungan Antara Gaya Kepimpinan dengan Pendekatan P&P Mengikut Jabatan Kejuruteraan	69
4.18	Hubungan Antara Gaya Kepimpinan dengan Pendekatan P&P Mengikut Jabatan Bukan Kejuruteraan	70
4.19	Analisis Perbezaan dimensi Gaya Kepimpinan Menggunakan Pengujian Independent T-Test dan Effect Size	71
4.20	Analisis Perbezaan Gaya Kepimpinan Secara Keseluruhan Dengan Menggunakan Independent T-Test dan Effect Size	72
4.21	Analisis perbezaan pendekatan dalam P&P menggunakan pengujian Independent T-test dan Effect Size	73
4.22	Analisis Data Skor Min Keseluruhan bagi Pendekatan dalam P&P Menggunakan Independent T-Test dan Effect Size.	75



**SENARAI RAJAH**

1.1	Kerangka konsep kepimpinan dan pendekatan P&P	11
3.1	Kerangka operasi	44



**PTTA UTHM**  
PERPUSTAKAAN TUNKU TUN AMINAH

**SENARAI SINGKATAN**

$\alpha$	--Alpha
%	--Peratus
P&P	--Pengajaran Dan Pembelajaran
ABBM	--Alat Bahan Bantu Mengajar
SPSS	--Statisticall Package For Social Science
JPP	--Jabatan Pengajian Politeknik



PTTA UTHM  
PERPUSTAKAAN TUNKU TUN AMINAH

**SENARAI LAMPIRAN**

A	Surat Kebenaran Kajian	101
B	Jadual Krejcie & Morgan	108
C	Borang Soal Selidik	110
D	Hasil Kajian Rintis	119
E	Borang Pengesahan Pakar	123
F	Hasil Kajian Sebenar	129
G	Analisis Data Demografi	135
H	Analisis Persoalan Kajian	138
I	Carta Gant	147



PTTA UTHM  
PERPUSTAKAAN TUNKU TUN AMINAH

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Pengenalan**

Secara amnya, pensyarah merupakan profesion yang bertanggungjawab mendidik dan memimpin masyarakat. Sehingga hari ini, pensyarah telah banyak menyumbang segala tenaga untuk berkhidmat dalam pembangunan agama, bangsa dan negara lebih-lebih lagi dalam membentuk kemajuan dan pencapaian pelajar. Tugas pensyarah kadang kala nampak mudah namun setiap pensyarah harus menyedari bahawa sistem pengajaran pada masa kini memerlukan mereka menyediakan diri dengan pelbagai kemahiran dan kepakaran semasa mengajar agar pendekatan yang digunakan tidak ketinggalan zaman atau kurang sesuai digunakan pada masa kini.

Pendekatan pengajaran bermaksud cara yang bagaimana setiap bahan atau aktiviti pelajaran disampaikan berdasarkan objektif pengajaran (Kasim & Kamarudin, 2006). Sebagai contoh pendekatan pemusatan guru, pemusatan pelajar, pemusatan bahan dan pemusatan tugas. Proses P&P di dalam kelas perlulah secara berperingkat-peringkat dan mengikut tahap pelajar supaya pelajar mudah mengikuti isi kandungan pelajaran (Ibrahim, 2009).

Kepimpinan pensyarah juga mempengaruhi pemilihan pendekatan pengajaran dan pembelajaran (Lashway, 2002). Kepimpinan kebiasaannya melibatkan dua pihak iaitu orang yang memimpin atau sebagai pemimpin dan orang yang dipimpin atau pengikutnya. Pada amnya, pensyarah bertindak sebagai pemimpin dalam kelas yang

diajar dan pelajar merupakan pengikutnya (Billmayer, 2012). Kepimpinan berlaku apabila seseorang pensyarah itu mampu mendorong, memujuk dan mempengaruhi pelajar untuk berusaha ke arah pencapaian sesuatu objektif atau matlamat tertentu (Carter, 2007).

Setiap matlamat yang hendak dicapai perlu melalui pelbagai cabaran. Oleh itu, pemimpin perlu mengenali gaya kepimpinan yang bersesuaian untuk membolehkan beliau menguruskan orang bawahan. Pelbagai penyelidikan telah dijalankan bagi mengenal pasti gaya kepimpinan yang berupaya dapat mengubah sikap dan tingkah laku seseorang serta berjaya membuat perubahan-perubahan besar (Ishak, 2002).

Namun, kepimpinan pensyarah adalah tanggungjawab yang besar dalam proses pengajaran dan pembelajaran di mana mereka selalu berhadapan dengan pelbagai ragam manusia terutamanya di kalangan pelajar. Oleh itu, pensyarah bukanlah sekadar memimpin pelajar dan membentuk pelajar tetapi pensyarah juga adalah sebagai agen perubahan kepada masyarakat malah pengaruhnya juga amat besar sehingga dapat mengubah tingkah laku seseorang (Dewey, 1972).

Stensmo (2000) dan Billmayer (2012) menyatakan bahawa kepimpinan pensyarah digunakan dalam urusan mereka dengan pelajar dan ibu bapa melalui kepimpinan. Kerja-kerja pensyarah dapat dilaksanakan dengan baik dalam menguruskan pendidikan pembelajaran dengan berkesan (Shippen & Shippen, 2004). Kepimpinan pensyarah juga akan dapat melahirkan hubungan yang mesra antara masyarakat sekitarnya dapat membangunkan keadaan pengajaran sebagai sebuah organisasi sosial yang kecil (Martiko & Garder, 1987). Justeru, di dalam proses P&P pensyarah seharusnya menunjukkan gaya kepimpinannya dalam menguruskan bilik darjah dengan baik untuk mempertingkatkan lagi minat pelajar serta prestasinya dalam pembelajaran.

Namun, terdapat beberapa jenis gaya kepimpinan yang berbeza yang diamalkan mengikut keadaan. Menurut Yusof (1990) terdapat tiga gaya kepimpinan iaitu gaya kepimpinan mengarah (autokratik), penyertaan (demokratik) dan pencapaian (*laissez-faire*). Kerana setiap pemimpin mempunyai gaya yang berbeza-beza dengan perwatakannya. Malah, dari kesemua gaya kepimpinan ini telah menggabungkan antara teori kontigensi (Fiedler, 1967) dan teori laluan matlamat (House, 1976) serta menggabungkan teori kognitif (Fielder & Garcia, 1987) sebagai

penghubung untuk meramalkan hasil daripada tingkah laku tersebut dan menjadikan penyederhana dalam hubungan antara pesonaliti pemimpin dengan tingkah laku kepimpinan. Namun begitu, setiap gaya yang ditunjukkan mempunyai kelebihan dan kekurangannya. Kepimpinan pendidikan yang berkesan adalah memerlukan satu usaha yang teratur, bersistem, bertatertib serta optimum yang dapat menyepadukan serta memanfaatkan kesemua komponen pengajaran dan pembelajaran untuk mencapai kejayaan (Khalid, 2002).

## 1.2 Latar Belakang Masalah

Pencapaian seseorang pelajar adalah dipengaruhi pelbagai faktor yang kompleks. Antaranya ialah gaya kepimpinan terhadap pendekatan pengajaran yang digunakan oleh guru dalam proses P&P. Oleh itu, kemerosotan pembelajaran pelajar diukur berdasarkan pencapaian akademik yang ditunjukkan pelajar dalam peperiksaan dan ini akan mencerminkan imej sesebuah institusi. Justeru, pencapaian pelajar dalam peperiksaan akan dikaitkan dengan kepimpinan pengajaran pensyarah dalam proses P&P di bilik darjah (Rahim, 1999).

Dalam hasil kajian Talib (1999) dalam gaya pembelajaran pelajar Universiti Teknologi Malaysia merentasi fakulti telah mendapati bahawa prestasi pelajar UTM dalam pencapaian akademik adalah sederhana iaitu melebihi setengah daripada bilangan responden yang terlibat. Malah, hanya sebilangan kecil sahaja yang terlibat bagi mendapat pencapaian akademik yang cemerlang dan yang selebihnya pada tahap yang lemah dalam pencapaian akademik. Oleh itu, terdapat beberapa faktor yang telah menyebabkan kegagalan pelajar di institusi pengajian tinggi untuk mendapatkan pencapaian akademik yang cemerlang. Ini kerana, gaya kepimpinan yang ditunjukkan terhadap pemilihan pengajaran oleh pensyarah tidak menepati pembelajaran pelajar yang menyebabkan proses P&P tidak dapat berlaku dengan berkesan. Kepimpinan guru dalam pemilihan pengajaran yang baik, dapat merangsang pelajar supaya melibatkan diri dalam proses pembelajaran (Atan, 1978). Dengan kata lain, pendekatan pengajaran pensyarah akan memberi kesan semasa proses P&P terhadap pelajar.

Menurut Othman (2000) pensyarah harus merancang dan melaksanakan pelbagai pendekatan, kaedah, strategi P&P yang berkesan dan boleh dilaksanakan di

dalam dan di luar bilik darjah supaya dapat memperbaiki kelemahan dan mempertingkatkan proses P&P. Selain itu, emosi pensyarah adalah sangat penting dalam menjadi pemimpin yang berkesan kepada pelajar. Menurut Gunter dan Furham (1996) pensyarah tidak mungkin dapat menjadi pemimpin yang berkesan jika mereka dalam keadaan tertekan. Fenomena ini akan menyebabkan pensyarah kurang berkesan dalam melaksanakan kepimpinan pengajaran sehingga menyumbang implikasi kepada pembelajaran pelajar. Justeru itu, seseorang pensyarah tidak dapat berfungsi sebagai pemimpin yang berkesan jika ia berada dalam keadaan tertekan (Smith et al.,1993). Oleh itu, perasaan yang tertekan akan menyebabkan seseorang pensyarah tidak dapat berfikir dengan baik, rasa tegang dan marah. Malah, hal-hal ini akan menghalang pensyarah mewujudkan sifat-sifat positifnya terhadap pelajar.

Hasil analisis yang telah dikeluarkan oleh Berg *et al.*,(2012), telah menunjukkan bahawa kepimpinan pensyarah sebahagian besar telah diabaikan semasa proses pengajarannya. Justeru, ia akan menyebabkan pensyarah lemah dalam mengendalikan pelajar-pelajarnya jika kepimpinan diabaikan (Berg *et al.*, 2012). Oleh itu, jika fenomena ini berterusan maka pensyarah bukanlah sebagai pemimpin yang baik di dalam proses P&P.

Pensyarah yang sedar akan kemampuannya untuk memimpin adalah pensyarah yang dapat mengawal pengikutnya dari semua keadaan semasa P&P (Sosik *et al.*, 2002). Ini adalah kerana dari perspektif pelajar, situasi pembelajaran setiap pelajar memerlukan pendekatan pembelajaran yang berbeza daripada pensyarah (Dunn & Dunn, 1979). Maka, pensyarah haruslah memperbanyakkan gaya kepimpinannya semasa menjalankan P&P di dalam bilik darjah (Othman, 2000). Tambahan pula, sikap berat sebelah yang dilakukan oleh pensyarah kepada pelajar sedikit sebanyak mungkin dipengaruhi oleh jenis kepimpinan yang dipilih oleh pensyarah (Doughlas, 1999).

Menurut Abdullah (2002), apabila pensyarah tidak mempersembahkan keyakinan terhadap pengajarannya semasa proses P&P, maka pelajar itu sendiri tidak berminat untuk belajar. Oleh itu, pensyarah merupakan pemangkin kepada situasi di dalam bilik darjah sama ada ke arah positif ataupun negatif. Menurut Sidin (1993) jika pensyarah memainkan peranannya sebagai pemimpin yang baik dan melaksanakan kaedah atau teknik pengajaran yang sesuai, maka pelajar akan berasa



seronok dan proses P&P itu akan dapat menarik minat pelajar sama ada pelajar berminat atau sebaliknya.

Pendekatan pengajaran yang berpusatkan pensyarah tidak banyak memberi peluang kepada pelajar dalam memberikan pendapat dan tindak balas terhadap P&P yang disampaikan oleh pensyarah. Selain itu, hubungan antara pelajar dan pensyarah terbatas dan tiada interaksi yang baik di antara pensyarah dan pelajar-pelajarnya (Meng, 2001). Pensyarah mengawal segala bahan, pergerakan dan semua aktiviti di dalam kelas (Freiberg & Driscoll, 1992). Ini menunjukkan kepimpinan berbentuk yang berbentuk autokratik. Sehubungan dengan itu, gaya kepimpinan yang ditunjukkan pensyarah di dalam bilik darjah adalah sangat penting untuk mengawal segala tingkah laku pelajar dan aktiviti setiap pelajar supaya segala yang dirancang berjalan dengan baik.

Noor (2000) menyatakan bahawa, pada masa kini terdapat ramai pemimpin, Namun, pemimpin yang membawa perubahan baik pada kehidupan manusia perlu dikaji dan dicontohi. Kajian yang dilakukan pada gaya kepimpinan ini adalah satu subjek yang amat menarik dan berguna kepada semua. di mana, kepimpinan dapat di diterapkan secara meluas di institusi pendidikan terutama dalam proses P&P untuk membentuk pelajar ke arah yang lebih baik.

Sesetengah pemimpin akan memilih gaya kepimpinan untuk menentukan identiti dirinya (Johannsen, 2010). Namun, tidak kesemua pemimpin akan memilih gaya kepimpinan bersifat terbuka dan ikhlas semasa berdepan dengan orang bawahannya (Shakirurahman, 2004). Oleh itu, pensyarah perlu mencari satu kaedah kepimpinannya terhadap pendekatan P&P yang mudah supaya pelajar tidak takut atau fobia apabila berhadapan dengan guru mereka (Manning & Curtis, 2009). Malah, Pelajar boleh menjadikan pensyarah sebagai idola dalam memilih kepimpinan yang bersesuaian dengan kerjaya mereka.

### 1.3 Pernyataan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang sedia wujud, gaya kepimpinan bagi seseorang pensyarah adalah sangat penting dalam membangunkan sesebuah institusi di peringkat yang lebih tinggi untuk bersaing dengan intitusi yang lain bagi mencapai tahap akademik pelajar yang lebih baik. Menurut Tang (2003), harapan ibu bapa yang terlalu tinggi atas pencapaian akademik anak-anak mereka adalah disebabkan oleh kejayaan yang ditunjukkan oleh pensyarah yang akan dinilai melalui akademik pelajarannya menerusi peperiksaan yang akan mengakibatkan para pensyarah cenderung untuk menggunakan kuasa kepimpinannya yang sah dan kuasa kepimpinan paksaan dalam menguruskan setiap pelajar-pelajarnya. Oleh itu, pensyarah sentiasa akan menggunakan kepimpinan ini bagi mencapai prestasi yang telah ditetapkan oleh kementerian pengajian tinggi. Pensyarah mestilah berkerja keras bagi mencapai target pelaksanaan KPI Transformasi Politeknik 2013 hingga 2015 yang melibatkan Politeknik Premier sebanyak 80%, politeknik konvensional 1 dan 2 sebanyak 70% dan politeknik METro sebanyak 70% (KPI Transformasi Politeknik, 2013).

Selain itu, kurangnya pendedahan pengetahuan para pensyarah terhadap jenis-jenis sumber kuasa, kepimpinan dan pendekatan P&P mengakibatkan sebahagian daripada pensyarah tidak mengenal jenis sumber kuasa yang ada pada mereka. Mereka tidak tahu masih terdapat tiga jenis sumber kuasa lain yang mereka boleh gunakan untuk meningkatkan lagi etika profesional perguruan (Tang & Abdul Ghani, 2007).

Pensyarah adalah pemimpin utama yang berupaya mempengaruhi pelajar-pelajar di dalam kelas untuk melaksanakan setiap aktiviti atau program. Keadaan ini boleh dicapai jika pensyarah menggunakan sumber kuasanya dengan cekap dan betul yang dapat memenuhi dan mencapai prestasi kerja yang baik (Abdul, 1991). Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan wujudnya masalah pensyarah yang tidak menggunakan sumber kuasa yang ada padanya di dalam P&P. Dalam kajian ini, isu utama yang hendak dikaji adalah pendekatan dan gaya kepimpinan pensyarah terhadap pemilihan P&P.

## 1.4 Objektif

Objektif kajian ini adalah untuk:

- i. Mengetahui jenis gaya kepimpinan pensyarah di Politeknik Primer.
- ii. Mengetahui jenis pendekatan pengajaran dan pembelajaran pensyarah Politeknik Primer.
- iii. Mengetahui hubungan gaya kepimpinan dengan pendekatan yang digunakan oleh pensyarah kejuruteraan dan bukan kejuruteraan di Politeknik Primer.
- iv. Mengetahui perbezaan gaya kepimpinan dan pendekatan yang digunakan oleh pensyarah kejuruteraan dan bukan kejuruteraan di Politeknik Primer.

## 1.5 Persoalan Kajian

Secara amnya, empat persoalan kajian yang dapat dikaji iaitu:

- i. Adakah jenis gaya kepimpinan bagi pensyarah yang mengajar di Politeknik Primer?
- ii. Adakah jenis pendekatan P&P bagi pensyarah yang mengajar di Politeknik Primer?
- iii. Adakah terdapat hubungan gaya kepimpinan dengan pendekatan yang digunakan oleh pensyarah kejuruteraan dan pensyarah bukan kejuruteraan di Politeknik Premier?
- iv. Adakah terdapat perbezaan gaya kepimpinan pensyarah yang mengajar di jabatan kejuruteraan dan bukan kejuruteraan di Politeknik Premier?
- v. Adakah terdapat perbezaan pendekatan P&P pensyarah yang mengajar di jabatan kejuruteraan dan bukan kejuruteraan di Politeknik Premier?

## 1.6 Tujuan Kajian

Pada ketika ini kajian mengenai kepimpinan terhadap pemilihan P&P tidak begitu meluas. Oleh itu, penyelidik ingin mengkaji gaya kepimpinan pensyarah terhadap pendekatan yang digunakan dalam P&P. Kajian ini adalah untuk mengetahui sama ada gaya kepimpinan pensyarah dari bidang kejuruteraan dan bukan kejuruteraan mempengaruhi pelaksanaan pendekatan pengajaran di dalam kelas dan masalah yang dihadapi semasa menggunakan pendekatan tersebut. Oleh kerana itu, satu kajian perlu dijalankan bagi melihat persepsi mereka terhadap gaya kepimpinan yang dilaksanakannya.

## 1.7 Kepentingan Kajian

Antara kepentingan kajian ini ialah:

i. Pensyarah:

Bertujuan untuk melihat hubungan gaya kepimpinan dan pendekatan yang digunakan oleh pensyarah dari bidang kejuruteraan dan bidang bukan kejuruteraan dalam proses P&P di Politeknik dan diharapkan dapat memberi maklumbalas kepada pihak pengajar atau pensyarah supaya dapat mengekalkan gaya kepimpinan yang digemari oleh pelajar.

ii. Penyelidik

Dengan kajian ini juga penyelidik dapat melihat hubungan gaya kepimpinan dan pendekatan yang digunakan oleh pensyarah dari bidang kejuruteraan dan bidang bukan kejuruteraan dalam proses P&P di Politeknik. Menggalakkan penyelidik lain supaya untuk menyelidik kepentingan pensyarah sebagai pemimpin ke arah reformasi pendidikan serta kecemerlangan dari segi akademik dan sahsiah pelajar agar pensyarah dapat menjadi contoh yang wajar pada mereka.

iii. Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia

Penyelidikan ini bertujuan untuk membantu dan memberi manfaat kepada pihak tertentu sama ada yang terlibat secara langsung ataupun secara tidak

langsung dan diharapkan kajian ini dapat membantu pihak KPT bagi mengenalpasti gaya kepimpinan terhadap pemilihan strategi P&P . Kajian ini juga diharapkan dapat memberi input dan membantu pihak KPT untuk menghasilkan pensyarah yang berkualiti dan mempunyai pelbagai gaya kepimpinan dalam proses pengajaran dan pembelajaran.

### **1.8 Skop Kajian**

Kajian ini dilaksanakan bagi mengenal jenis gaya kepimpinan terhadap pendekatan P&P yang digunakan oleh pensyarah yang mengajar di jabatan kejuruteraan dan bukan kejuruteraan terutama di Politeknik Premier iaitu politeknik yang bertaraf Universiti dan politeknik ini dianggap berjaya daripada politeknik yang lain kerana program yang ditawarkan dapat melahirkan graduan yang berinovatif sebagai peneraju industry dan kebolehpasaran yang tinggi. Politeknik Premier dipilih kerana Ia adalah bertujuan untuk meningkatkan keberkesanan gaya kepimpinan terhadap pendekatan yang digunakan semasa proses P&P berlangsung terhadap pelajar. Namun begitu, kajian ini hanya boleh dijalankan ke atas pensyarah dari kejuruteraan dan bukan kejuruteraan sahaja.

### **1.9 Batasan Kajian**

Kajian ini dijalankan di Politeknik Ungku Omar (PUO), Politeknik Ibrahim Sultan (PIS) dan Politeknik Sultan Salahuddin Abdul Aziz Shah (PSA) yang terdiri daripada pensyarah bagi menjawab borang soal selidik. Kajian ini melibatkan kesemua pensyarah dari jabatan kejuruteraan dan pensyarah dari jabatan bukan kejuruteraan. Ini kerana terdapat masalah dari segi masa dan kos.

Kajian ini juga hanya menumpukan kepada gaya kepimpinan pensyarah kejuruteraan dan bukan kejuruteraan sahaja. Bagi membantu kajian ini, jawapan bagi borang soal selidik dianalisis untuk mengenal pasti gaya kepimpinan yang digunakan dalam proses P&P dan perbezaan antara gaya kepimpinan dengan pendekatan yang diguna oleh pensyarah serta hubungan di antara gaya kepimpinan dan pendekatan P&P yang mereka gunakan semasa mengajar.

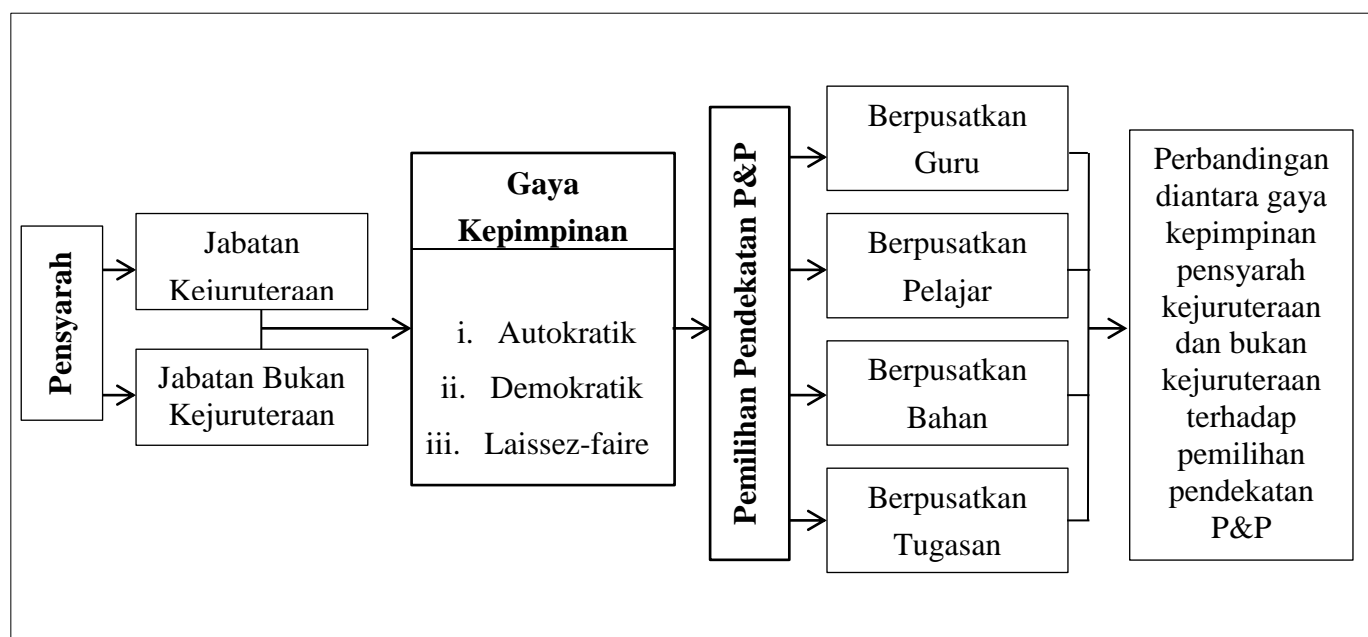
### 1.10 Kerangka Konsep

Gaya kepimpinan dalam pengajaran yang dimainkan oleh pensyarah mempunyai kesan ke atas proses P&P dalam sebuah institusi (Mohamed Zain *et al.*, 2001). Pengetahuan pensyarah mengenai kategori gaya kepimpinan dan objektif pengajaran adalah penting kerana dapat membuat pemilihan yang tepat dalam pendekatan pembelajaran sebagai alat dalam proses P&P (Maizam & Gray, 2005). Cara tindakan dan aktiviti yang dilakukan oleh pensyarah untuk memberi kefahaman bagi mencapai objektif pengajaran bagi sesuatu pendekatan.

Walaupun ia tidak mempunyai nama-nama khas bagi pendekatan yang terbaik untuk semua mata pelajaran dalam semua keadaan yang mana setiap mata pelajaran yang diajar bagi setiap jabatan boleh membuat pemilihan pelbagai pendekatan yang ada (Hasan Langgulung, 1981). Melalui pengalaman dan tempoh perkhidmatan pensyarah juga memainkan peranan yang penting bagi menyampaikan sesuatu isi pengajaran dengan berkesan, pensyarah mestilah memikirkan tentang pendekatan pengajaran yang digunakan. Penggunaan pengajaran yang bijak berdasarkan tempoh perkhidmatan akan menjamin kelicinan dan keberkesanan penyampaian sesuatu mata pelajaran, malahan ia akan menjadi sesuatu pelajaran itu lebih bermakna (Ghafar, 2003).

Menurut Mok (2000), peranan pensyarah dalam bidang pendidikan adalah sangat penting. Selain menyebarkan ilmu, segala tingkah laku pensyarah akan menjadi contoh teladan yang baik kepada pelajar. Oleh yang demikian pensyarah haruslah mempunyai sifat dan kualiti, peribadi, professional dan sosial yang baik dan murni. Oleh itu, kursus kepimpinan yang dihadiri oleh pensyarah adalah sangat penting untuk mempertingkatkan lagi gaya kepimpinan pensyarah yang ada untuk menjadikan proses P&P lebih berkesan.

Bagi menjelas secara grafiknya, maka kerangka konsep kajian digunakan. Kerangka konsep merupakan kunci kepada hubungkait antara pembolehubah. Dimana, gaya kepimpinan pensyarah mempengaruhi pemilihan pendekatan P&P. Dimana, pemboleh ubah bersandar adalah gaya kepimpinan pensyarah. Manakala pemboleh ubah tidak bersandar adalah pemilihan pendekatan pensyarah dalam proses P&P. Rajah 1.1 menunjukkan kerangka konsep gaya kepimpinan dan pendekatan dalam proses P&P.



Rajah 1.1 : Kerangka konsep gaya kepimpinan dan pendekatan P&P (Penyelidik)

## 1.11 Definisi Istilah

Dalam kajian ini, terdapat beberapa istilah perkataan yang perlu diterangkan. Ini bertujuan untuk memberi penerangan dengan lebih jelas tentang istilah-istilah yang digunakan oleh penyelidik dalam kajian yang dibuat.

### 1.11.1 Politeknik premier

Politeknik adalah salah satu institusi pengajian dibawah Kementerian Pengajian Tinggi. Politeknik Premier ialah politeknik yang telah dinaik taraf dalam agenda Transformasi Politeknik dalam tempoh pelaksanaan RMK-10 (JPP, 2009).

### 1.11.2 Pensyarah

Guru atau pensyarah adalah merupakan golongan yang diwujudkan oleh masyarakat untuk memberi pendidikan secara formal dan bersistematik kepada generasi muda di dalam masyarakat itu (Atan, 1978).

### 1.11.3 Gaya kepimpinan

Gaya kepimpinan adalah sebagai suatu yang wujud melalui tingkah laku dari seorang pemimpin. Menurut Hersey dan Blanchard (1992) bahawa gaya kepimpinan pada dasarnya merupakan tingkah laku yang wujud dari tiga komponen iaitu pemimpin itu sendiri, orang bawahannya dan situasi dimana proses kepimpinan tersebut wujud. Pimpinan adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk kerja yang telah ditetapkan. Namun, orang bawahan atau pengikutnya mempunyai peranan yang sangat penting kerana kejayaan seseorang pemimpin adalah bergantung pada pengikutnya. Oleh itu, pemimpin haruslah menjaga kebajikan orang bawahan dengan baik. Situasi ini juga adalah suatu keadaan yang kondusif dapat mempengaruhi perilaku orang bawahannya dalam mencapai tujuan bersama.

### 1.11.4 Kepimpinan

Kepimpinan ialah tingkah laku yang mempunyai keupayaan mengubah seseorang yang ada dibawahnya. Kepimpinan perlulah memilih gaya-gaya yang tertentu dalam usaha mencapai objektif yang dikehendaki. Mereka boleh memantau orang bawahannya agar mengikut gaya-gaya tertentu untuk tujuan pembangunan dan kejayaan ( Cartwright dan Zender, 1960).

- i. Gaya pensyarah autokratik merujuk kepada gaya mengarah yang melampau. Yang mana, Pensyarah akan mengarah dan pelajar mesti lah menurutinya.
- ii. Gaya pensyarah demokratik merujuk kepada pensyarah yang akan mewujudkan suasana supaya dapat berkongsi tanggungjawabnya dengan pelajar. Pensyarah akan mengarah untuk melakukan sesuatu kerja tetapi turut mengajak pelajar untuk terlibat sama.
- iii. Gaya pensyarah laissez-faire adalah pensyarah yang akan meninggalkan ahli kumpulan untuk melakukan kerja sendiri dengan menganggap mereka boleh membuat tugas tanpa pengawasan.



### 1.11.5 Pendekatan Pengajaran

Pendekatan pensyarah yang dikaji adalah berdasarkan kepada pendekatan pengajaran berpusatkan guru, berpusatkan pelajar, berpusatkan bahan dan berpusatkan tugas.

#### i. Pengajaran

Pengajaran boleh ditakrifkan sebagai proses penyampaian kemahiran, ilmu pengetahuan, sikap dan nilai-nilai yang berpotensi untuk mengubah tingkah laku seseorang pelajar ( Meng , 2001). Dalam konteks kajian ini, pengajaran adalah satu pendekatan sistematik yang dilakukan oleh pensyarah dalam proses memperkembangkan ilmu pengetahuan.

#### ii. Pembelajaran

Menurut Meng (2001), pembelajaran boleh ditafsirkan sebagai proses perubahan tingkah laku yang agak tetap dan berlaku kerana pengalaman atau latihan yang diteguhkan di mana proses ini berlaku secara berperingkat-peringkat. Dalam konteks kajian ini, pembelajaran ialah aktiviti-aktiviti yang melibatkan proses pembelajaran dengan pensyarah.

### 1.12 Rumusan

Merujuk kepada kajian ini, gaya kepimpinan pensyarah merupakan tingkah laku pensyarah dalam mencari jalan untuk melaksanakan sesuatu proses atau tugas untuk mencapai matlamat. Najib (2003), kepimpinan ialah sejenis tingkah laku yang bertujuan mempengaruhi individu lain untuk memimpin.. Peranan pensyarah sebagai pemimpin sering kali dilupakan begitu sahaja. Sebagai seorang pensyarah, adalah menjadi tanggungjawabnya untuk mendidik dan membentuk pelajar supaya terpelihara sahsiah dan memperolehi pencapaian yang cemerlang dan berkualiti. Sebagai pemimpin, pensyarah mempunyai gaya kepimpinan yang tersendiri dalam menyampaikan ilmu pengetahuan dengan pemilihan pendekatan yang pelbagai. Oleh itu, dalam Bab 1 ini, penyelidik telah menerangkan permasalahan dalam kajian, tujuan kajian, persoalan kajian, objektif kajian, kepentingan kajian, batasan kajian, definisi dan kerangka operasi kajian. Justeru itu, Bab yang seterusnya akan membincangkan kajian yang berkaitan dengan kajian ini dan sorotan hasil penulisan pengkaji lepas.

## **BAB 2**

### **KAJIAN LITERATUR**

#### **2.1 Pengenalan**

Kajian literatur adalah salah satu bab yang penting kepada seseorang pengkaji untuk menjalankan kajian. Menerusi bab ini penyelidik akan membincangkan dengan lebih terperinci mengenai perkara-perkara yang berkaitan dengan kajian dan meninjau kajian-kajian yang telah dijalankan oleh pengkaji-pengkaji yang lepas melalui konsep-konsep dan dapatan kajian yang dapat memantapkan lagi kajian yang dibuat oleh pengkaji. Tujuan kajian ini adalah untuk melihat gaya kepimpinan pensyarah terhadap pemilihan pendekatan pengajaran dan pembelajaran.

#### **2.2 Pemimpin Dan Kepimpinan**

Kepimpinan mempunyai pelbagai definisi. Menurut Evans (1996) terdapat lebih seribu kajian mengenai kepimpinan yang turut menghasilkan seribu definisi kepimpinan, tetapi masih belum ada sepakatan mengenai pendefinisian tersebut. Justeru itu, Hodgkinson (1991) menjangkakan lebih seribu definisi mengenai kepimpinan.

Namun begitu, konsep awal kepimpinan telah didefinisikan oleh Cowley (1928) di mana beliau telah mengaitkan pemimpin dengan kedudukan rasminya. Ini

juga telah merujuk kepada individu tertentu yang memegang jawatan berasaskan kuasa dan autoritinya yang diterima (Karlznzig,1997). Oleh itu, pengkaji dalam bidang kepimpinan telah meneruskan kajian mereka dengan menggunakan kaedah kajian yang lebih terkini dan sistematik. Stogdill (1974) menggambarkan kenyataan tersebut dengan menyatakan implikasi penggunaan kaedah kajian yang lebih meluas saiz sampelnya dan lebih terkini dengan kaedah matematikanya, pengkaji telah menemui definisi kepimpinan yang tepat. Maka, mereka mendefinisikan kepimpinan sebagai seni memujuk untuk memastikan subordinat mematuhi arahan yang diberikan oleh pemimpin.

Pemimpin boleh didefinisikan sebagai ketua yang memimpin di dalam kumpulannya atau ketua yang memimpin orang bawahannya yang mempunyai autoriti dan suara yang dapat mempengaruhi kumpulan. Kepimpinan pula adalah merupakan hasil dari pimpinan pemimpin. Menurut Hemphill dan Coons (1957) Kepimpinan adalah tingkah laku individu. Apabila dia sedang mengarahkan aktiviti kelompok ke arah matlamat yang dikongsi bersama. Bagi Fiedler (1967) beliau telah mendefinisikan kepimpinan sebagai hubungan antara perseorangan yang menunjukkan kuasa dan pengaruh yang diagih secara tidak sama rata sehingga seseorang individu boleh mengarah dan mengawal tindakan-tindakan orang lain lebih dari kawalan mereka ke atas individu itu.

Selain daripada itu, kepimpinan juga merupakan satu proses untuk mempengaruhi sesuatu kumpulan bagi mencapai matlamat (Hughes et al., 1996). Beliau juga telah mengklasifikasikan kepimpinan mengikut kelas seperti kepimpinan sebagai satu sains dan seni apa bila merujuk kepada badan pengetahuan sebagai bidang yang menghubungkan melalui siri-siri tenaga yang mempunyai permulaan. Kepimpinan sebagai satu seni pula merujuk kepada kemahiran dalam mengaplikasikan teknik dan kelakuan kepimpinan adalah seperti kemahiran yang menggunakan berus dan warna bagi pelukis ternama yang mana ia akan mencorakkan orang bawahan dengan kepimpinannya. Oleh itu, pemimpin tidak perlu mengikut set arahan atau prosedur tertentu dalam menjalankan tugasnya. Dari aspek yang rasional pula, kepimpinan merujuk kepada tindakan dan pengaruh berdasarkan alasan yang kukuh serta logik dan bukan berdasarkan inspirasi serta nafsu. Hanya kerana manusia adalah berbeza dari pemikiran dan perasaan, harapan dan mimpi, kemahuan dan keresahan, matlamat dan cita-cita serta kekuatan dan kelemahan, maka situasi seimpian akan menjadi lebih kompleks. Oleh itu, rasional dan emosi

dalam diri pemimpin sangat memainkan peranan penting dalam kepimpinannya. Kepimpinan merupakan hasil pemikiran dan perancangan, malahan emosi memainkan peranan yang penting untuk menarik pengikutnya.

Kepimpinan adalah hasil dari pimpinan pemimpin tersebut, menurut Yusof (1990), kepimpinan adalah tingkah laku individu, apabila dia sedang mengarah aktiviti kelompok ke arah matlamat yang dikongsi bersama. Beliau telah mendefinisikan kepimpinan sebagai hubungan antara perseorangan yang menunjukkan kuasa dan pengaruh secara tidak sama rata sehingga seseorang individu boleh mengarah dan mengawal tindakan-tindakan orang lain daripada kawalan mereka ke atas individu itu berdasarkan kajian-kajian kepimpinan yang telah dilakukan dan telah menyenaraikan beberapa konsep kepimpinan berdasarkan definisi yang telah diberikan (Yusof, 1990, ms.12), antaranya adalah:

- i. Sebagai fungsi proses kelompok
- ii. Sebagai personaliti dan kesanya
- iii. Sebagai seni menunjuk kepatuhan
- iv. Sebagai pengaruh
- v. Sebagai satu tindakan atau tingkah laku.
- vi. Sebagai satu bentuk pemujukan
- vii. Sebagai hubungan kuasa
- viii. Sebagai satu pencapaian matlamat
- ix. Sebagai kesan interaksi yang terus muncul
- x. Sebagai peranan yang berbeza.
- xi. Sebagai pendaya utamakan struktur.

Walau bagaimanapun, pemimpin juga merupakan seorang pengurus. Hughes *et al.* (1996) telah menyatakan bahawa pemimpin akan mengurus tetapi pengurus tidak akan berperanan menggerakkan banyak aktiviti yang lebih kepada fungsi pengurusan dan secara tidak langsung ia turut mengurus dan perkara ini tidak terjadi kepada pengurus. Bennis dan Nanus (1985) menyatakan pemimpin dan pengurus merupakan orang yang membuat sesuatu perkara yang betul. Manakala pemimpin adalah orang yang membuat sesuatu perkara yang betul (Hughes *et.al*, 1996). Griffin dan Ebert (1993) pula telah menyenaraikan beberapa kualiti asas pemimpin, antaranya ialah:

- i. Pemimpin adalah seseorang yang mempunyai visi dan menetapkan matlamat

- ii. Pemimpin adalah seseorang yang berani mengambil risiko.
- iii. Pemimpin sebagai pemimpin di kalangan pemimpin
- iv. Pemimpin merupakan pemimpin kepada kumpulan dan mempunyai pengikutnya.
- v. Pemimpin merupakan seseorang yang berkongsi saat-saat kegemilangannya bersama-sama.
- vi. Pemimpin adalah seseorang yang bertanggungjawab.
- vii. Pemimpin adalah seseorang yang konsisten antara perkataan dan kelakuannya.
- viii. Pemimpin mempunyai piawaian yang tertentu
- ix. Pemimpin adalah fleksibel dalam apa jua keadaan yang mungkin.

Makanya di sini, walaupun seseorang itu adalah pemimpin yang baik, namun seseorang pemimpin perlulah mempunyai pengikutnya untuk saling berinteraksi. Pemimpin dan pengikutnya merupakan dua entiti yang saling perlu memerlukan di mana mereka boleh berdiri sendiri. Namun begitu, pemimpin dan pengikutnya juga terletak dalam satu situasi yang tidak sama kerana pemimpin turut mempunyai sifat-sifat atau ciri-ciri yang terpisah dengan pengikutnya. Secara kesimpulannya, Northouse (2003) telah mendefinisikan bahawa kepimpinan adalah satu proses yang mana individu memengaruhi kumpulan untuk mencapai matlamat bersama.

### **2.3 Pensyarah Sebagai Pemimpin**

Kajian ini juga penyelidik telah merujuk pensyarah sebagai seorang guru atau pendidik kerana dari segi bidang tugasnya yang sama. Pensyarah dan guru memainkan peranan yang sama iaitu mendidik dan menyampaikan ilmu pengetahuan secara formal kepada orang lain. Selain itu, pensyarah dan guru juga dianggap sebagai pemimpin dalam kumpulannya iaitu pelajar-pelajarnya. Sergiovanni (1995) menyatakan bahawa, apabila guru dianggap sebagai pemimpin. Maka guru perlulah bersedia sejak awal lagi dengan menghubungkan pengetahuan dengan kesediaan pelajar, serta boleh dipercayai oleh pelajar dan orang lain, Mereka perlulah menyukai pelajar dan mereka boleh bekerja dengan pendidik lain serta ibu bapa.

Pemimpin dalam kalangan guru telah melihatkan diri mereka sebagai guru yang mana mereka kurang minat untuk menjadi pentadbir sesebuah organisasi.

Namun begitu mereka berusaha untuk meluaskan pengaruh mereka terhadap pelajar dan rakan sejawatnya agar pencapaian meningkat dalam pengajaran dan pembelajaran. Menurut Foster (1997) yang menyetujui pandangan tersebut dengan menyatakan semua guru seharusnya memimpin dalam pendidikan bagi meningkatkan pencapaian murid dan sekolah. Secara profesionalnya, guru turut berupaya melaksanakan kerja berkaitan pentadbiran.

Bagi Blair *et al.* (1991), beliau menyatakan bahawa guru memainkan peranan yang penting dan mempunyai kesan yang mendalam terhadap situasi pembelajaran di bilik darjah. Di sini, pandangan guru terhadap pelajar di dalam kelas akan mempengaruhi pandangan pelajar lain terhadap pelajar tersebut. Oleh itu, guru yang suka menggagalkan muridnya tidak mempunyai hubungan yang rapat dengan muridnya. Blair *et al.* (1991) juga telah menyatakan bahawa dalam kebanyakan situasi, guru perlulah memainkan peranan yang penting sebagai seorang pemimpin. Melalui satu analisis tentang fungsi guru sebagai pemimpin, barulah dapat dilihat bagaimana guru boleh mempengaruhi kumpulannya.

Seifert (1983) menyatakan bahawa kepimpinan guru adalah berbeza dengan kepimpinan kelab dan penjagaan kanak-kanak. Tidak seperti penjagaan kanak-kanak, perguruan akan meletakkan bersama kumpulan orang asing yang berbeza dan terpaksa duduk bersama untuk tujuan pendidikan dan tidak seperti kepimpinan kelab, perguruan akan meletakkan bersama individu-individu untuk tujuan berbeza bagi jangka masa yang panjang. Justeru, guru perlulah membuat persediaan awal untuk sesi pengajaran. Guru yang berjaya juga boleh menguruskan untuk memastikan pelbagai aktiviti dapat dijalankan pada satu masa. Di sini, guru perlulah memberi perhatian yang menyeluruh kepada kumpulan yang berlainan di dalam kelas (Seifert,1999).

Bagi Morse dan Wingo (1969) menyatakan bahawa seperti presiden sebuah kelab, guru di dalam kelas perlulah membantu kumpulannya untuk mengenal pasti matlamat dan seterusnya mencapai matlamat tersebut. Apa yang membezakan antara kedua-keduanya adalah pemimpin presiden kelab dipilih oleh ahli kelab dan mereka meletakkan had kuasa serta menggariskan tanggungjawab terhadap pemimpin mereka. Manakala, guru pula sebagai pemimpin yang merupakan satu bidang tugas yang telah ditetapkan dalam profesionnya secara tidak langsung.

Justeru itu, kepimpinan guru di dalam kelas juga melibatkan interaksi antara pelajar dan guru. Dalam Kamus Dewan (1986), interaksi adalah tindakan atau

hubungan aktif mengerakkan diri sebagai pemimpin , guru atau pensyarah perlu mempunyai autoriti dan ketokohan. Ismail (1994) menyatakan bahawa tanggapan guru mengenai kemajuan murid-muridnya di sekolah sering dikaitkan dengan prestasi akademik dan kecerdasan mereka. Beliau juga telah menyatakan untuk mengekalkan autoriti di samping disiplin dan kebebasan akademik, perkara yang perlu diberi perhatian ialah ciri-ciri kepimpinan guru. Oleh itu, guru kadang kala tidak nampak bahawa hubungan yang di pupuk bersama murid melalui autoriti dan ketokohan mereka juga sangat memainkan peranan yang penting dalam menentukan kemajuan murid.

Justeru, guru dan pensyarah juga dikatakan penggerak kepada pelajar untuk mencapai matlamat. Morse dan Wingo (1969) telah menetapkan empat kaedah yang boleh dikenal pasti oleh pemimpin guru untuk mencapai matlamat kumpulan. Kaedah-kaedah tersebut adalah:

- i. **Paksaan:** Kaedah ini melibatkan kawalan pemimpin atau ketua terhadap matlamat . Guru akan mendominasi keseluruhan kelas dan membuat semua keputusan tidak mahu menerima apa-apa persoalan daripada pelajar.
- ii. **Perjanjian:** Melibatkan pertukaran tugas antara satu sama lain. Pendekatan ini membenarkan ahli mengawal kumpulan berbanding menggunakan paksaan seperti guru mungkin berjanji untuk tidak memberikan ujian sekiranya pelajar membuat tugas dengan baik.
- iii. **Paternalisme:** Membabitkan jenis perjanjian di mana berkemungkinan pemimpin mengharapkan balasan terhadap apa yang mereka lakukan. Di sini, guru mungkin mengharapkan murid akan melakukan yang terbaik atas apa yang dilakukan olehnya. Jenis ini mungkin memberi kesan kepada perasaan guru sekiranya sesuatu itu tidak berjalan dengan betul sebab guru akan merakan telah melakukan yang terbaik pada pelajar.
- iv. **Kaedah kerjasama antara matlamat dan maksud:** Membabitkan perbincangan,kerjasama dan nasihat sebagai sebahagian daripada pemimpin dan ahli untuk mengenal pasti matlamat dan juga kaedah untuk mencapainya.

Oleh itu, guru atau pensyarah mempunyai tugas yang besar sebagai pemimpin kerana guru perlu bertindak secara rasional untuk mewujudkan keyakinan dan kepercayaan pelajar terhadap mereka bagi melicinkan proses pengajaran dan pembelajaran yang berjaya dan efisien.

## 2.4 Gaya Kepimpinan Pensyarah

Kepimpinan boleh dilihat berdasarkan suasana sosial yang diwujudkan. Pandangan ini telah dikenal pasti oleh (Morse & Wingo, 1969). Dengan keadaan sosial yang wujud ini, akan mewujudkan situasi di mana sesuatu kumpulan berfungsi. Situasi ini menukarkan tanggungjawab kepada perasaan selesa atau tidak selesa kepada ahli kumpulan terhadap diri mereka, terhadap orang lain, terhadap pemimpin mereka serta terhadap matlamat dan tujuan kumpulan. Maka gaya kepimpinan akan memberi kesan kepada keselesaan kumpulan tersebut.

House dan Dessier (1974) telah mengemukakan tiga kategori tingkah laku kepimpinan atau gaya kepimpinan yang dinamakan kepimpinan mengarah (*directive*), kepimpinan penyertaan (*participative*), dan kepimpinan sokongan (*supportive*). Namun House dan Mitchell (1974) pula telah memasukkan satu lagi dimensi iaitu kepimpinan yang berorientasikan pencapaian (*achievement oriented*). Dimensi-dimensi ini telah di definisikan sebagai berikut:

- i. Kepimpinan Mengarah – Tingkah laku pemimpin yang diarah kepada penjelasan jangkaan, memberi tugas-tugas khusus dan menetapkan prosedur yang harus diikuti.
- ii. Kepimpinan Penyertaan – Sejauh mana pemimpin membenarkan orang bawahannya mempengaruhi keputusannya dengan cara meminta cadangan dan menyertakan orang bawahan membuat keputusan.
- iii. Kepimpinan Menyokong – Keramahan kepada keperluan pengikutnya.
- iv. Kepimpinan Pencapaian – Menetapkan matlamat yang mencabar, menjangka orang bawah berprestasi tinggi, terus memperbaiki prestasi dan menunjukkan darjah keyakinan tinggi bahawa orang-orang bawahan akan menjalankan tanggungjawab, berusaha dan mencapai matlamat yang mencabar itu.

Menurut Schriesheim, House dan Kerr (1976) kajian-kajian ini menguji teori laluan matlamat yang menggunakan dimensi tingkah laku yang disarankan oleh House dan Dessier (1974) sendiri. Walau bagaimanapun hanya tiga dimensi-dimensi itu memberi gambaran yang sesuai digunakan iaitu mengarah, penyertaan dan sokongan kerana dimensi-dimensi ini yang dipilih dalam gaya kepimpinan yang telah dirumuskan oleh Halal (1974) di mana hasil daripada sintesisnya terhadap kesusasteraan kajian kepimpinan ke dalam satu rangka teori yang padu.



Sungguhpun Halal (1974) menggunakan istilah gaya tetapi daripada huraianya dapat disimpulkan bahawa yang dimaksudkannya dengan gaya itu sebenarnya ialah tingkah laku seperti yang didefinisikan dalam kajiannya. Oleh itu, secara umumnya, terdapat tiga jenis gaya kepimpinan pensyarah atau guru yang merujuk kepada tiga jenis kepimpinan yang sering digunakan sewaktu di dalam kelas atau kuliah iaitu autokratik, demokratik dan laissez-faire yang ditunjukkan dalam jadual 2.1.

Jadual 2.1: Gaya Kepimpinan, Definisi serta Ciri-cirinya  
(Halal, 1974)

Jenis Gaya Kepimpinan	Huraian
Definisi: Gaya Kepimpinan Autokratik	Gaya autokratik merujuk kepada gaya mengarah yang melampau. Di sini, ketua akan mengarah dan pengikut mesti lah menurutinya. Matlamatnya adalah tindakan perlu dilakukan dengan segera untuk mencapai matlamat yang telah ditetapkan oleh ketua. Teknik denda dan penghargaan adalah perlu dan semua keputusan adalah di tangan ketua tanpa campur tangan ahli.
Definisi: Gaya Kepimpinan Demokratik	Ketua akan mewujudkan suasana yang dapat berkongsi tanggungjawabnya dengan pengikut. Ketua akan mengarah untuk melakukan sesuatu kerja tetapi turut mengajak ahli untuk terlibat sama. Ahli boleh dan bebas memberi pendapat kerana tidak ada sesiapa yang salah. Boleh membincangkan aktiviti yang akan dan ingin dilakukan bersama.
Definisi: Gaya Kepimpinan Laissez-faire	Ketua yang gayanya ini akan meninggalkan ahli kumpulan untuk melakukan kerja sendiri dengan menganggap mereka boleh membuat tugas tanpa pengawasan. Ini menyebabkan hasil kerja kurang baik bukan disebabkan kurang kebebasan tetapi ini menyebabkan kurangnya kerjasama antara ketua dengan ahlinya.
Ciri-ciri: Gaya Kepimpinan Autokratik	Antara ciri-cirinya ialah: <ol style="list-style-type: none"> <li>i. Terlalu suka mengarah.</li> <li>ii. Menentukan semua perkara dan aktiviti sendiri.</li> <li>iii. Tidak menggalakkan penglibatan ahli dalam merancang dan mengawal.</li> <li>iv. Suka membuat kritikan peribadi.</li> <li>v. Merasakan semua tanggungjawab adalah tanggungjawab dirinya.</li> <li>vi. Mengekalkan sosial yang jarang.</li> <li>vii. Menetapkan matlamat sendiri dan mengemukakan kepada ahli.</li> <li>viii. Menetap semua aktiviti.</li> </ol>

<p>Ciri-ciri: Gaya Kepimpinan Demokratik</p>	<p>Antara ciri-cirinya ialah:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>i. Berkongsi kawalan dengan ahli.</li> <li>ii. Bertanya untuk penglibatan ahli.</li> <li>iii. Membuat kritikan berobjektif.</li> <li>iv. Menggalakkan inisiatif kumpulan membahagikan tanggungjawab .</li> <li>v. Terlibat dalam aktiviti bersama ahli.</li> <li>vi. Hubungan yang baik dan rapat bersama ahli.</li> <li>vii. Bekerjasama untuk mencapai matlamat.</li> </ol>
<p>Ciri-ciri: Gaya Kepimpinan Laissez-faire</p>	<p>Antara ciri-cirinya ialah:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>i. Bertindak hanya sebagai pemerhati.</li> <li>ii. Tidak berminat untuk melibatkan diri.</li> <li>iii. Memberi kebebasan penuh kepada ahli .</li> <li>iv. Tidak menekankan ahli untuk sesuatu perkara.</li> <li>v. Tiada matlamat yang jelas.</li> <li>vi. Membenarkan ahli tidak terlibat.</li> <li>vii. Tidak melibatkan diri sebagai ketua kepada kumpulannya.</li> </ol>

Terdapat juga satu kajian yang telah dikemukakan di Amerika syarikat mengenai gaya kepimpinan dan reaksi serta kesanya terhadap tingkah laku pelajar seperti yang ditunjukkan dalam jadual 2.2 iaitu jenis kepimpinan, ciri-ciri pemimpin dan reaksi pelajar.

Jadual 2.2: Jenis Kepimpinan, Ciri-Ciri Pemimpin Dan Reaksi Murid  
(Blair *et al.*, 1991)

Jenis Kepimpinan	Ciri-ciri Kepimpinan	Reaksi biasa murid kepada kepimpinan
<p>Pensyarah autokratik yang keras</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentiasa mengawasi pelajar.</li> <li>• Menjangkakan penerimaan sementara bagi semua perintah disiplin ke atasnya.</li> <li>• Memberi sedikit pujian kerana mempercayai bahawa ini akan merosakkan pelajar.</li> <li>• Mempercayai bahawa pelajar tidak boleh mempercayai apabila bersendirian.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menurut perintah, tetapi ada perasaan benci dan ingin memberontak terhadap ketua.</li> <li>• Tidak ada perasaan tanggungjawab.</li> <li>• Murid sentiasa bergaduh dan tidak mahu bekerjasama dan mungkin membuat fitnah.</li> <li>• Suasana bekerja merosot apabila guru meninggalkan bilik darjah.</li> </ul>

<p>Pensyarah autokratik yang baik hati</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak menyedari bahawa dia bersifat autokratik.</li> <li>• Memuji dan mengambil berat terhadap murid.</li> <li>• Kunci kepada teknik yang bergantung kepada dirinya sendiri. Dia berkata, “itulah caranya yang saya suka”, atau “Sampai hati anda membuat ini kepada saya”.</li> <li>• Menjadikan dirinya sumber bagi semua ukuran bagi kerja kelas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banyak murid sukakannya, tetapi siapa yang faham benar muslihat cara ini akan membencinya.</li> <li>• Banyak bergantung kepada guru bagi semua arahan, murid mempunyai sedikit inisiatif.</li> <li>• Murid menurut sahaja perintah guru dan mendapat sedikit sahaja perkembangan individu.</li> <li>• Kerja kelas mempunyai kualiti yang baik dan tinggi.</li> </ul>
<p>Pensyarah yang demokratik</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bersama-sama merancang dan membuat keputusan dengan kumpulan.</li> <li>• Suka memberi bantuan bimbingan dan pertolongan kepada individu, tetapi tidak membiarkan kelas begitu sahaja.</li> <li>• Menggalakkan sebanyak mungkin penglibatan kumpulan.</li> <li>• Memuji dan mengkritik secara objektif.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Murid suka akan kerja mereka, lebih-lebih lagi gurunya.</li> <li>• Kerja kelas bermutu tinggi dan banyak yang dibuat.</li> <li>• Murid memuji sesama mereka dan menjalankan tanggungjawab tanpa disuruh.</li> <li>• Masalah motivasi tidak timbul sama ada guru di dalam bilik darjah atau tidak.</li> </ul>
<p>Pensyarah yang laissez-faire</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mempunyai sedikit sahaja keyakinan apabila berhadapan dengan murid atau mempercayai bahawa murid tidak harus diganggu.</li> <li>• Susah hendak membuat keputusan.</li> <li>• tidak mempunyai matlamat yang jelas.</li> <li>• Tidak menggalakkan atau melemahkan semangat murid, tidak bersama-sama murid apabila membuat kerja atau memberi bantuan serta nasihat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Murid biadab dan kerja mereka lemah dan tidak teratur.</li> <li>• Tidak bertanggungjawab, suka menuduh orang lain dan tidak mahu menerima kesalahan sendiri.. dan suka bergaduh sesama sendiri.</li> <li>• Tidak ada kerja berpasukan.</li> <li>• Tidak seorang pun yang tahu apa harus dibuat.</li> </ul>

Namun kajian ini merupakan kajian terhadap pengaruh gaya kepemimpinan guru terhadap kelakuan pelajar pada peringkat usia rendah. Namun begitu, dalam kajian yang ingin dikaji oleh penyelidik adalah gaya kepemimpinan pensyarah terhadap pemilihan pendekatan P&P terhadap pelajar dewasa.

## 2.5 Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan cara seseorang pemimpin menggunakan kuasa yang dimiliki sebagai alat untuk mempengaruhi pelajar untuk mencapai objektif di bilik darjah. Menurut Yusof (1990), gaya kepemimpinan ialah struktur keperluan yang memotivasikan tingkah lakunya dalam pelbagai situasi kepemimpinan ke atas produksi individu yang mereka pimpin. Oleh itu, pengetahuan tentang gaya kepemimpinan membolehkan seseorang pemimpin untuk lebih yakin dan berkemahiran sebagai pengurus, pentadbir dan pemimpin. Gaya yang telah dinyatakan oleh Yusof (1990) ialah autokratik, demokratik dan laissez-faire. Antara ciri-cirinya adalah seperti berikut:

### i. **Kepimpinan autokratik**

Seseorang pemimpin yang bersifat autokratik adalah sangat mementingkan pelaksanaan tugas. Memimpin dengan menggunakan sumber kuasa formal. Dan pemimpin yang mengamalkan stail ini akan membuat keputusan yang berkaitan dengan tugas, mengeluarkan arahan dan memastikan arahan itu dipatuhi (Yusof, 1990, ms. 26-27).

### ii. **Kepimpinan Demokratik**

Gaya kepemimpinan demokratik dikenali juga sebagai pemimpin yang menggalakkan kesemua ahlinya melibatkan diri dalam organisasinya. Peluang diberi kepada setiap ahli organisasinya untuk memberikan pendapat atau pandangan sebelum sesuatu keputusan diambil (Yusof, 1990, ms. 26-27).

### iii. **Kepimpinan laissez-faire (kebebasan)**

Pemimpin ini mengamalkan gaya kepemimpinan yang tidak begitu minat dengan urusan yang diamanahkan kepadanya. Pemimpin ini biasanya tidak peduli mengenai kerja mahupun hasilnya. Kuasa yang ada padanya tidak digunakan. Pemimpin jenis ini akan membiarkan semua keputusan dibuat oleh orang bawahanya (Yusof, 1990, ms. 26-27).

## RUJUKAN

- Abdullah, M.C., Roslan, S. & Sulaiman, T. (2011). Strategi pengajaran pembelajaran di Institusi Pengajian Tinggi: Satu Anjakan Paradigma. *Malaysian Education Dean Council Journal*, 8, 101-115.
- Abdullah, N.Q. & Rahim, A.M (2010). Permasalahan di kalangan PKPG Kemahiran Hidup Tahun Empat yang telah berkeluarga di Universiti Teknologi Malaysia. 1-7.
- Abdul, O. (1991). *Hubungan di antara lokus kawalan dengan penggunaan Kuasa di kalangan pengetua-pengetua Sekolah Menengah di Malaysia*. Universiti Kebangsaan Malaysia. Bangi.
- Abdullah. M. (2002, September 5). Bahasa bukan penyebab kemerosotan pelajar. *Utusan Malaysia*. Tarikh dicapai: 3 April 2013 di <http://www.utusan.com.my>.
- Amin, M. N.F & Aziz, N.A.N.M.A (2010). Faktor yang mempengaruhi kreativiti pelajar tingkatan empat dalam mata pelajaran reka cipta. 1-7. Tidak diterbitkan.
- Aini, N.A., Rahmah, N.A.H., Shamsidah, N.A.H. (2008). Pelaksanaan pendekatan pembelajaran berasaskan masalah (PBM) dalam subjek Matematik Kejuruteraan 1 untuk sampel Sarjana Muda Fakulti Kejuruteraan Awam dan Alam Sekitar di UTHM. *Seminar Kebangsaan Matematik & Masyarakat*.
- Alsagoff, S.A. (1983). *Ilmu pendidikan: Pedagogi*. Kuala Lumpur : Heinemann Asia. Universiti Putra Malaysia.
- Anderson, A (1988). *Listening*. Oxford: Oxford University Press.
- Atan, L. (1978). *Psikologi pendidikan* . Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ashworth, S. (1998). *Defining and Implementing A Teaching Style*. New York: Longman Publisher.
- Azizi, Y. et al., (2007). *Menguasai penyelidikan dalam pendidikan*. Kuala Lumpur : PTS Profesional Publishing Sdn.Bhd.
- Aziz, A. A.T. & Azlida, A.G (2000). *Pedagogi Bahasa Melayu: Kaedah dan Teknik*. Kuala Lumpur. Utusan Publication & Distribution.

- Bakar,A. Z., Yahaya,N., Nordin, M.S & Muhamas,N.N.H (2010). *Pendekatan pengajaran guru dalam proses pembelajaran kelas. JPPG 2010 Conference Proceeding*. Tidak diterbitkan.
- Bass,B.M.(1960). *Leadership, Psychology and Organizational Behavior*. Harper : New York Wesrport.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Landers-The strategies for taking change*. New York : Harper & Row.
- Berg.G., Sundh. F., Wede, C. (2012). *Teacher as leaders in and outside the classroom*. Lund: Student literature.
- Billmayer,J.(2012). Teacher leadership in Swedish film and television. Dalam Berg.G, Sundh,F., & Wede,C (Ed). *Leadership in classroom*. 71-86.
- Biggs,J. (1999).*Teaching for qualiti learning at Universiti. Society for research into Higher Education*. Buckingham : Open University Press.
- Blair et al., (1991). Dalam L.P Bradford, L.P., & Lippit, R. Building a democratic work group. 22. *American Management Association*.
- Bogdan, R.C., & Biklen, S.K. (1982). *Qualitative research for education : An introduction to theory and method*. Boston : Allyn and Bacon, Inc.
- Brown, J.K. (2008). Student-centered instruction: Involving student in their own education. *Music educators journal*. 94(5), 30-35.
- Burns, R. (2000). Introduction to research methods. London: SAGE.
- Campbell, J.P. (1975). The cutting edge of leadership. Dalam Hunt J.O., & Larson, L.L. (Peny.). *Leadership: The Cutting Edge*. 221-234. Carbondale: Southern Illinois University.
- Carter. M.N.(2007). Overview of leadership in organisation. Tarikh dicapai Mei, 5 2013 di <http://managementhelp.org/leadership/index.htm#anchor4623>.
- Chua, Y.P. (2006). *Research Statistic*. 2. Shah Alam : McGraw-Hill Education.
- Cowley, W.H. (1928, April) .Three distinctions in the study of leaders. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 144-157.
- Cresswell, J. W (1994). *Research Design: Qualitative & Quantitative Approaches*. London: SAGE Publications.
- Cresswell, J.W (2002). Designing and conducting mixed method research. Thousand Oaks, California: SAGE publication.
- Darusalam, G. (2005). Kesahan dan kebolehpercayaan dalam kajian kualitatif dan kuantitatif. 61-82. Tidak diterbitkan.

- Dewey, J. (1972). The reflex arc concept in psychology. *Dalam J. Boydston (Ed), John Dewey: The early works, 5.96-109. Carbondale and Edwardsville, IL: Southern Illinois University Press.*
- Doughlas, F.H. (1999). The role of organization justice in multi-source performance appraisal: Theory Based application and direction for research Human. *Resource Management Review, 9(1).* 1-20.
- Dunn, R. & Dunn, K (1979). *Learning and teaching styles. Education Leadership.* 36, 238-244.
- Edward & Kenny (1995). *Dalam John, W.B & James, V.K. (1998). Research in education. 8. Ruttle Inc.*
- Evan, R. (1996). *The human side of school change.* San Francisco : Jossey- Bass.
- Faulkner, S.A. (2006). Testing vs teaching: The perceived Impact of Assessment demand on middle grades instructional practices. *Research in middle level education online, 29(7),* 1-13.
- Fenstermacher, G., & Soltis, J. (1998). *Approaches to teaching. 3.* New York.
- Fiedler, F.E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness.* New York : Mc Graw Hill.
- Fiedler, F.E., & Garcia, J.E (1987). *A New Approaches of Leadership: Cognitive resources and organizational performance.* New York.
- Foster, M. (1997). *Black teacher on teaching.* New York: New Press
- Freiberg, H.J. & Driscoll, A. (1992). *Universal teaching strategies.* Needham Heights. MA: Allyn and Bacon.
- Ghafar, A.M. (2003). *Prinsip dan amalan pengajaran.* Kuala Lumpur: Utusan Distribution Sdn.Bhd. 91.
- Griffin, W.R & Ebert, J.R. (1993). *Business. New Jersey.* Prentice Hall International Inc. 2.
- Grossman, P.L. (1989). A study in contrast, Sources of pedagogical content knowledge for secondary english. *Journal of Teacher Education, 40(5),* 24-31.
- Gunter, B., & Furnham, A. (1996). Biographical and climate pre-dictors of job satisfaction and pride in organization. *The journal of Psychology, 130,* 193-208.
- Hassan, O. & Mat, R (2010). A comparative study of two different approaches in teaching thermodynamics.

- Hassan, A. (2006). *Siri pengajaran dan pembelajaran bahasa melayu. 13*.  
Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing.
- Halal W.E (1974). Toward a general theory of leadership. *Human relation. 27*.  
401-416.
- Hemphill, J.K. & Coons, A.E. (1957). Development of the leader behaviour  
description questionnaire. *Dalam Leader behaviour: Its description and  
measurement. Stogdills, R.M & Coons, A.E (Ed). Columbus, OH: Bureau of  
business research of Ohio State University.*
- Hodgkinson, C (1991). *Educational Leadership : The moral art*. Alban : State  
Universiti of New York Press.
- Hook, P., & Vass, A. (2000). Keyakinan peranan kepimpinan guru. London: Fulton.
- House R.J & Dessier, O (1974). The path goal theory of leadership: Some post hoc  
and a priori tests. *Dalam Hunt. J.G & Larson L.L (1987). Contingency  
approaches to leadership. 29-55*. Carbondale: Southern.
- House R.J & Mitchell T.R. (1974). Path goal theory of leadership. *Journal of  
Contemporary Business. 3*. 81-97.
- House, R.J (1976). *A 1976 Theory of charismatic leadership*: Southern Illinois  
University Press.
- Hughes, L., Cawsey, E.M. & Westoby, M. (1996). Climatic range sizes of Eucalyptus  
species in relation to future climate change. *Global Ecology and  
Biogeography. 5*, 23-29.
- Iberahim, H. (2009). Pendidikan seni di Malaysia antara harapan dan realiti.  
Tarikh dicapai pada April, 25 2013.  
<http://www.wartstudent.blogspot.com/2009/10/pendidikan-seni-di-malaysia-antara.html>.
- Idris, A.R. & Salleh, N.A. (2010). Pendekatan pengajaran yang digunakan oleh guru  
sekolah menengah di Daerah Johor Bharu dalam pengajaran dan  
pembelajaran Matematik. *Journal Of Science And Mathematics Education,*  
4(1), 45-61
- Ishak, S. (2002). Gaya kepimpinan yang digemari: Kajian kes-kes hipotetikal.  
*Seminar Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke XI*. Kuala Lumpur:  
International Airport Sepang.
- Ismail, H. (1994). Guru dan autoriti: Implikasi terhadap pendidikan . *Guru,*  
6, 371-375



- Jasmy, M. A.R., Ros Azura, J. & Yussp, H. (2003). Tahap penggunaan laman web Pendidikan di kalangan guru-guru Bahasa Melayu. *Prosiding Seminar Kebangsaan Profesional Perguruan*. Fakulti Pendidikan Universiti Kebangsaan Malaysia. Hlm. 159-173.
- Jabatan Pengajian Politeknik (2013). KPI Transformasi Politeknik . Dicapai pada Ogos 13, 2013 dari: <http://politeknik.gov.my/dokumen/files/GP%20KPI%20PPI%202013-2015.pdf>
- Jacobsen, M.E (1999). *The Gifted Adult: A Revolutionary Guide for Liberating Everyday Genius*, Ballantine Book. New York.
- Johannsen, M. (2010). *Leadership development: A guide for individu*. A unit of knowledge.
- Johnson, B., & Christensen, L. (2008). *Education research: Quantitative, quantitative, and mixed approaches*. 34. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kailani, I & Ismail, K (2010). Mengenal pasti faktor-faktor yang menyebabkan pelajar kurang cemerlang dalam mata pelajaran sains. Satu kajian tinjauan di Sekolah Menengah Luar Bandar. 1-7. Tidak diterbitkan.
- Kamus Dewan (1986). *Edisi ke 3*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Karlenzig, B. (1997). Teachers as leaders : Professional perspectives 1(6).
- Katz, D & Kahn, R.L 1978. The social psychology of organization. New York : John Wiley & Sons.
- Kamaruddin, M & Puteh (2005). Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian pelajar dalam menguasai mata pelajaran kejuruteraan di Politeknik Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia. *Seminar Pendidikan JPPG*.
- Kasim, A.H & Kamaruddin, M.I. (2006). Ke arah pengajaran sains dan matematik berkesan. Johor: Universiti Teknologi Malaysia
- Kerlinger, F.N.(1973). Foundation of behavior reseach .New York : Holt Rine and Winston.
- Khalid Nor. (2002). *Belajar teknik belajar di sekolah dan di universiti*. 1. Pahang: PTS Publications & Distributor Sdn.Bhd.
- Konting, M.M (1994). Kaedah penyelidikan pendidikan. Kuala Lumpur Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Konting, M.M (2000). Kaedah penyelidikan pendidikan. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

- Konting, M.M. (2005). Kaedah penyelidikan pendidikan. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka
- Krejeie, R.V & Morgan, D.W. (1970). Determining Sample Size For Research. *Educational and Psychological Measurement*. 30.607-610.
- Kumar, R (1999). *Research methodology: A step-by-step guide for beginners*. Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Landell, K. (1997). Management by menu. London :Wiley and Sons Inc.
- Lashway, L. (2002). Developing instructional leaders. ERIC Digest, 160. *Clearinghouse on Educational Management*. University of Oregon.
- Lewin, K. Lippitt, R. & White R.K (1939) . Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301.
- Lilia. H., Razak, A.H., Rashid, A.J & Tamby. S.M (2001). Tahap pengetahuan pedagogi kandungan guru pelatih Fizik dan bukan Fizik melalui pengajaran eksplisit dan implisit. *Jurnal Pendidikan*. 26, 65-80.
- Lim, T.C. (2007). *Hubungan antara pendekatan pengajaran guru dengan pendekatan pembelajaran pelajar mata pelajaran kimia tingkatan empat*. Thesis Sarjana: Universiti Teknologi Malaysia.
- Mahamed, Z. Nik Yusoff, N.M.R & Ibrahim, J (2009). Perbandingan gaya pengajaran guru bahasa melayu dan guru bahasa inggeris. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 34(1), 67-92.
- Martiko, M. J. & Garden, W. L. (1987). The header-member attribution process. *Academy of Management Review*, 12(2), 235-249.
- Mazlan, W.W.M. (2012). *Kepimpinan demokratik dalam pendidikan : Kekuatan dan kelemahan*. Jabatan Sains. IPG Kampus Dato Razali Ismail.
- Meng, E.A. (2001). *Pedagogi II. Edisi 2: Semester 2*. Shah Alam : Fajar Bakti Sdn.Bhd.
- Meng, E.A (2002). *Pedagogi II*. Shah Alam : Fajar Bakti
- Manning, G & Curtis, K. (2009). *The Art of leadership*. New York : McGraw-Hill International Edition.
- Mok S. S. (2000). *Pedagogi II: Pelaksanaan pengajaran*. Shah Alam: Fajar Bakti, 1-54.
- Mok S.S. (2010). *Pedagogi untuk pengajaran dan pembelajaran*. Edisi 4. Malaysia: Penerbitan Multimedia Sdn.Bhd.

- Morse, W.C., & Wingo, G.M. (1969). *Psychology and teaching*. Glen View. IL: Scott. Foresman & Co. 319.
- Najib, M.A.G. (1999). *Penyelidikan pendidikan*. Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.
- Najib, M.A.G. (2003). *Reka bentuk tinjauan, soal selidik pendidikan*. *Social Sciences Research Methodology*. Johor: Universiti Teknologi Malaysia.
- Northouse, P. (2003). *Leadership: Theory and practice, 3ed*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Norahidah, M. (2001). *Pengajaran bantuan komputer*. Kuala Lumpur. Dewan Bahasa dan Pustaka. Universiti Teknologi Malaysia.
- Noor, I. (2000). *Kepimpinan Nabi Muhammad S.A.W: Pengurusan altruistik model ikutan sepanjang masa*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn.Bhd.
- Noor, M. A.R., (2012, 8 September). Tiga Politeknik premier jadi Universiti 2015. *Utusan Malaysia*. Tarikh dicapai pada Mei, 5 2013 di [http://www.utusan.com.my/utusan/Dalam\\_Negeri/20120908/dn\\_27/3-politeknik-premier-jadi-universiti-2015](http://www.utusan.com.my/utusan/Dalam_Negeri/20120908/dn_27/3-politeknik-premier-jadi-universiti-2015).
- Nyah, H. (2004). *Tinjauan Kelaziman Gaya Pengajaran Pensyarah Kejuruteraan Menurut Perspektif Pelajar di Politeknik Sultan Haji Ahmad Shah Kuantan*. Thesis Sarjana: Universiti Tun Hussein Onn Malaysia
- Othman, L. (2000). *Kretiviti dan inovasi dalam pendidikan guru*. *Prosiding Seminar Kebangsaan JPPG*. Kota Kinabalu: Universiti Malaysia Sabah.
- Rahim, A.A.R. (1999). *Profesionalisme motivasi pengurusan bilik darjah*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distribution Sdn.Bhd.
- Razak, A. S. (2008). *Gaya pembelajaran pelajar Sekolah Menengah Teknik*. *Pertanika Journal Social Science & Humanities*. 16(2).
- Razak, A. I & Asmah, N.S (2010). *Pendekatan pengajaran yang digunakan oleh guru sekolah menengah di daerah Johor Bharu dalam pengajaran dan pembelajaran Matematik*. Johor : Universiti Teknologi Malaysia
- Raziah, M. & Ahmad, E (2009). *Hubungan gaya kepimpinan guru besar dengan kepuasan kerja guru di tiga buah sekolah rendah di seremban*. *Seminar kebangsaan pengurusan pendidikan PKPGB*. UTHM.

- Richert, A.E., Wilson, S.M., & Shulman, L.S. (1989). 150 different way of knowing: Representation of knowledge in teaching. *Dalam J. Calderhead (Ed). Exploring teachers thinking. 104-124*. London: Cassell.
- Royo, M.A & Zainun, Z.A. (2010). Faktor-faktor yang mempengaruhi kualiti keputusan peperiksaan dalam mata pelajaran lukisan kejuruteraan di Sekolah Menengah Teknik Perdagangan Johor Bharu. 1-11. Tidak diterbitkan.
- Salleh, A. (1998). *Kaedah am mengajar*. Kuala Lumpur. Fajar Bakti Sdn.Bhd.
- Salleh, J. (2003). *Hubungan gaya pengajaran guru dengan pencapaian akademik pelajar bagi mata pelajaran perundangan di Sekolah Menengah Teknik Datuk Seri Mohd Zin Alor Gajah Melaka*. Thesis Sarjana: Universiti Tun Hussein Onn Malaysia.
- Shakirurrahman, M.I (2004). Hubungan gaya kepimpinan pensyarah dengan prestasi pencapaian akademik pelajar teknikal: Kajian di Kolej Universiti Tun Hussein Onn Malaysia. Kolej Universiti Tun Hussein Onn Malaysia: Thesis Sarjana.
- Seifert, K. (1999). *Constructing a psychology of teaching and learning*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Seifert, K. (1983). *Educational Psychology*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Sergiovanni, T.J. (1995). *The headteachership: A reflective practice perspective*. Boston: Allyn and Bacon.
- Shippen, M.E., & Shippen, S.J (2004). Seven Characteristics of Effective leaders. *Classroom Leadership*, 7, 1-3.
- Sidin, R. (1993). *Classroom management*. Kuala Lumpur: Fajar Bakti.
- Sipon, S. (2010). *Stres dan pencapaian akademik pelajar*. *Buletin Psikologi* 2010/2011: 15-17.
- Shulman, L. (1987). Knowledge and teaching: Foundations of the new reform. *Harvard Educational Review*, 57(1), 1-22.
- Sosik, J.J., Potosky, D., & Jung, D.I. (2002). Adaptive self-regulation: Meeting others expectation of leadership and performance. *The Journal of Social Psychology*, 142 (2). 211-232.
- Stensmo, C. (2000). Leadership styles in the classroom. Lund : Student literature.
- Stogdil. R.M (1974). Historical trend in Leadership theory and research . *Journal of Contemporary Business*. 3(4). 1-18.

- Sulaiman, E (2004). *Pengenalan pedagogi. Edisi 1*. Malaysia: Universiti Teknologi Malaysia.
- Syensson,L.(2009). Introduction to education. Stockholm: Oxford University Press.
- Tang ,K.N. (2003). *Pengurusan kolaboratif di sekolah menengah Wilayah Persekutuan*. Universiti Putra Malaysia. Serdang.
- Tang.K.N & Ghani, A.K.A (2007). *Penggunaan sumber kuasa guru besar dari perspektif guru*. Monograph Series. Universiti Sains Malaysia
- Tuckman.E.R (1998). Survey Research Methodes. Belmont : C.A Wadsworth.
- Talib, Z. (1999). Gaya pembelajaran pelajar Universiti Teknologi Malaysia Merentasi Fakulti. UTM: Projek Sarjana.
- Williams, J. (1995). Focus on form in communicative language teaching: Research finding and the classroom teacher. *TESOL Journal*. 7,6-11.
- Yahya, N & Lee, K.H. (2010). Kajian terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian pelajar 4SPP dan 4SPF dalam subjek fizik di Universiti Teknologi Malaysia. 1-7. Tidak diterbitkan.
- Ylannea, S.L., Trigwellb.K.,Nevgia,A. & Ashwinc,P. (2006). How Approaches to teaching are effected by discipline and teaching context. *Studies in Higher Education*, 31(3), 285-298.
- Yusof , A.M. (1990). *Kepimpinan* . Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Yulk.G.A (1981). *Leadership in organizations: Englewood*. California: Prentice Hall Inc.
- Zainudin A.B. & Hisham, N.M. (2011). Pendekatan pengajaran guru dan kesannya terhadap pencapaian pelajar dalam mata pelajaran kemahiran hidup di Sekolah Menengah Kebangsaan Senai . Universiti Teknologi Malaysia, Johor. *Journal of Technical, Vocational & Engineering Education*. Volume 2 June 2011, pg 106-118.