

PENGARUH BUDAYA TERHADAP AMALAN KEPEMIMPINAN PENGETUA DI MALAYSIA: DILEMA PERLAKSANAAN DASAR PENDIDIKAN

Zur 'Ain Harun¹, Natasha Arifin², Suhana Mohd Lip³

Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor (KUIS)

Pengenalan

Terdapat persetujuan umum dalam kalangan para sarjana daripada pelbagai disiplin tentang budaya mempengaruhi gaya kepimpinan seseorang individual. Satu siri kajian rentas budaya menunjukkan yang bidang kajian ini telah mendapat perhatian selama beberapa dekad (Kluckhohn & Strodtbeck, 1960; Hall, 1981; Hofstede, 1983; Ting Toomeys, 2014) sebagai satu platform untuk mengenal pasti amalan budaya yang berbeza. Kepemimpinan adalah satu pembolehubah kritikal dalam menentukan kejayaan atau kegagalan sesebuah organisasi, jadi adalah penting untuk kita memberi perhatian kepada aspek-aspek kepemimpinan - bagaimana pemimpin membentuk budaya dan bagaimana budaya membentuk seorang pemimpin (Schein, 2004).

Lensa Budaya : Perspektif Makro

Budaya terdiri daripada nilai, persepsi dan kepercayaan (Samovar et al., 2013). Ahli fizik terkenal Stephen Hawking dan rakan-rakannya berpendapat yang sama seperti dalam bidang sains di mana model-model digunakan bagi membantu kefahaman akan sesuatu perkara, seperti manusia juga turut membina "*mental models... in order to interpret and understand the everyday world*" dan persepsi yang terhasil adalah persepsi subjektif yang dibentuk oleh lensa sendiri (Samovar et al., 2013, p.53). Satu-satunya 'lensa' fizikal yang kita miliki adalah mata. 'Lensa' di sini adalah satu metafora yang merujuk kepada perspektif pandangan dunia seseorang terhadap pelbagai perkara. Ini menunjukkan yang budaya memainkan peranan yang besar dalam proses tersebut. Hofstede (1983) mendefinisikan dan melihat budaya seperti berikut:

"Through our experience, we become 'mentally programmed'... culture is precisely that its essence is a collective mental programming...part of our conditioning that we share with members of our nations, region, or group but not with other nations, regions, and groups." (p. 76).

Konsep budaya adalah abstrak untuk didefinisikan. Walaupun begitu, ianya boleh diterjemahkan kepada tingkah laku. Budaya boleh difahami sebagai operasi bukan hanya di tahap nasional, tetapi juga di tahap kelompok, organisasi, dan pekerjaan. Pemimpin yang menerima unsur-unsur luaran ini akan dapat dilihat melalui amalan kepimpinannya (Schein, 2004). Sekiranya kita memahami dinamik sesebuah budaya, kita akan kurang cenderung untuk merasa keliru, risau dan khuatir apabila berhadapan dengan perkara yang kita tidak biasa. Ini kerana kita mempunyai pemahaman yang mendalam tentang pelbagai kumpulan orang - apa yang membuatkan mereka berbeza antara satu sama lain dan sukar untuk berubah.

Budaya dan Kepimpinan Pendidikan: Kajian Lepas

Walau bagaimanapun, terdapat kekurangan kajian yang membincangkan tentang kepemimpinan, terutama dalam organisasi pendidikan dan pengaruh budaya (Abd Razak et al., 2010; Shah, 2016) dan kurang penyelidikan dalam konteks tempatan (Harris et al., 2017). “Apa yang membuatkan seseorang pemimpin itu unik adalah kemampuan mereka untuk memahami dan bekerja dengan budaya dan itu adalah teras utama kepimpinan - bukan untuk memusnahkan budaya dengan menganggapnya sebagai satu kegagalan” (Schein, 2004, p.11). Lantaran itu, kertas ini akan cuba untuk mengenal pasti nilai budaya yang dipegang oleh para pemimpin, khususnya di Malaysia.

Kajian 1: Amalan kepimpinan di Malaysia

Kennedy (2002) mengkaji gaya kepimpinan pilihan rakyat Malaysia berdasarkan hasil kajian GLOBE. Penyelidikan lintas budaya ini melibatkan 17000 pengurus daripada lebih 900 organisasi di 61 negara dan bertujuan untuk mengenal pasti hubungan antara budaya dan gaya kepimpinan. Hasil kajian menunjukkan masyarakat Malaysia memandang tinggi kolektivisme dan menunjukkan orientasi kemanusiaan yang kuat. Kennedy berpendapat bahawa struktur hierarki Malaysia yang terbentuk berdasarkan sejarah dan prinsip-prinsip Islam memainkan pengaruh yang kuat dalam membentuk masyarakat kini.

Selain itu, konsep 'jarak kuasa' (satu bentuk ketaksamaan) diterima baik dalam kalangan pekerja dan organisasi. Justeru, sikap hormat terhadap orang atasan dilanjutkan kepada gaya kepemimpinan autoritarian. Malahan, rata-rata pengurus Malaysia mengaku yang mereka mengamalkan gaya autokratik diplomatik semasa penyerahan tugas untuk

mengelakkan sebarang pertikaian dalaman dan sebagai menunjukkan pertimbangan dalam kalangan ahli pasukan. Tindakan bertentangan ini digambarkan oleh pengarang sebagai tindakan 'represif-responsif' dan istilah ini digunakan oleh saintis politik Harold Crouch untuk menggambarkan rejim politik di Malaysia. Di samping itu, matlamat utama sesebuah syarikat adalah untuk menjaga keharmonian bersama.

Pemimpin diharapkan untuk tidak mempraktikkan sebarang tindakan konfrontasi yang bercanggah dengan nilai-nilai tersebut atau beliau akan dianggap insensitif dan berkelakuan kasar. Walaupun kebanyakan pengurus bersetuju yang gaya kepimpinan partisipatif menyumbang kepada kepimpinan yang efektif, tingkah laku asertif lebih dihargai dalam budaya barat. Selain itu, Kennedy juga menunjukkan bahawa sistem organisasi di Malaysia adalah satu sistem yang berasaskan peraturan dengan garis pelaporan yang jelas dan formal.

Kesimpulannya, artikel ini adalah satu perbincangan berharga dalam usaha mencari literatur tempatan. Selain itu, perspektif orang luar di dalam kajian ini mencerminkan usaha yang teliti dan menyeluruh untuk memahami budaya asing selain mengurangkan ketidaktepatan fakta yang disebabkan berat sebelah, prejudis atau sebarang perkara yang memudaratkan kajian.

Kajian 2: Amalan dan Dasar 'Instructional Leadership' di sekolah Malaysia

Artikel ini adalah sebahagian daripada satu projek kumpulan yang lebih besar yang bertujuan meneroka amalan kepemimpinan instruksional di Asia Timur, khususnya di Malaysia. Kaedah dan instrumen yang digunakan adalah sama bagi keseluruhan projek. Model kepemimpinan instruksional Hallinger dan Murphy (1985) telah digunakan dalam pengumpulan data dalam kalangan pengetua sekolah. Kerangka konseptual merangkumi tiga dimensi utama iaitu definisi misi sekolah, pengurusan program instruksional dan perkembangan persekitaran pembelajaran sekolah yang positif.

Bersesuaian dengan populasi Malaysia yang terdiri daripada tiga kaum utama, kaedah persampelan bertujuan telah digunakan bagi memastikan setiap kaum mempunyai wakil dalam proses pemilihan peserta. Selain itu, lima kriteria telah disenaraikan dalam pemilihan pengetua. Seramai tiga puluh pengetua sekolah rendah telah mengambil bahagian dalam temu ramah terbuka. Hasil kajian dianalisis melalui perisian analisis kualitatif ATLAS.ti

berserta dengan dimensi dan fungsi model yang dipilih. Analisis menunjukkan yang pengetua di Malaysia banyak terlibat dalam tingkah laku pemantauan dan pengawasan guru.

Peranan pemantauan dipandang serius dan bersistematik berbanding dimensi lain. Dengan ini, dapat disimpulkan bahawa amalan pengetua di Malaysia mengikut amalan kepemimpinan instruksional. Strategi persampelan yang digunakan memberikan hasil kajian yang adil dan holistik kerana mengambil kira tiga kaum utama di Malaysia iaitu Melayu, Cina dan India. Pemilihan sekolah dan pengetua menjadikan hasil kajian ini sangat berharga dan penting untuk meneroka amalan kepemimpinan instruksional dalam kalangan sekolah berprestasi tinggi.

Kajian 3: Amalan Kepimpinan- Perspektif Islam

Bab buku ini memberikan penjelasan yang menyeluruh tentang kepemimpinan pendidikan dalam perspektif Islam. Shah menegaskan bahawa umat Islam melihat agama sebagai satu panduan hidup yang lengkap; oleh itu budaya dan agama tidak dapat dipisahkan. Aspek utama dalam kepemimpinan Islam adalah menumpukan sepenuhnya kepada Allah dan ilmu-Nya. Oleh itu, pemimpin bertanggungjawab untuk memimpin rakyat ke 'jalan yang benar'. Al-Mualim adalah perkataan Arab yang bermaksud pemimpin-guru. Guru berperanan sebagai penyampai ilmu kepada orang awam sekaligus menjadi pemimpin dalam bidang pendidikan dan dilihat sebagai satu tugas dan tanggungjawab agama yang suci.

Bukan itu sahaja, pemimpin pendidikan diberikan kepercayaan untuk membimbing manusia. Amalan kepemimpinan harus menjurus kepada dua idea - *Islah* (amalan untuk sentiasa memperbaiki diri) dan *Itqan* (komitmen terhadap kesempurnaan). Untuk mencapai idea-idea ini, Islam sangat mementingkan peranan *shura* (rundingan) dan *ijtihad* (konsensus) dalam menangani semua perkara. Al-Quran telah menetapkan rangka bagi mencapai persefahaman bersama di mana keputusan yang diambil oleh pemimpin adalah berdasarkan pendapat pengikutnya. Ia adalah satu proses dinamik dan terbuka bertujuan untuk mengekalkan kerjasama dan keberkesanan. Selain itu, kebijaksanaan (keupayaan untuk mengambil tindakan yang tepat pada waktu yang tepat) dan amalan dan nilai reflektif (penekanan pada nilai moral dan etika) turut termasuk dalam elemen yang penting. Walaupun begitu, terdapat pelbagai variasi praktis di seluruh budaya dunia. Kerajaan dan

institusi mengamalkan konsep yang berbeza antara satu sama lain berdasarkan diversiti, gaya kepemimpinan dan persepsi masing-masing.

Kesimpulannya, al-Quran dan hadis (sumber utama dalam Islam selain al-Quran yang mengandungi segala apa yang dinisbahkan pada Nabi Muhammad SAW) menekankan kepentingan memilih calon yang sesuai untuk menggalas tanggungjawab sebagai seorang pemimpin. Jika tanggungjawab tersebut diamanahkan kepada orang yang tidak layak, ia akan membawa kepada keburukan dan kehancuran.

Kajian 4: Pengaruh Budaya Kepimpinan dan Komitmen Guru di Malaysia

Artikel ini menyelidik pengaruh budaya terhadap komitmen guru, khususnya di tiga jenis sekolah rendah di Malaysia. Antara pelbagai jenis sikap berkaitan dengan kerja, aspek 'komitmen' kurang mendapat perhatian dalam kajian organisasi. Justeru, kajian ini menggunakan pendekatan penyelidikan bukan eksperimen melalui reka bentuk kajian keratan rentas. 75 sekolah dipilih secara rawak daripada tiga sekolah etnik utama di Malaysia (Melayu, Cina dan India) dan sebanyak 1154 guru mewakili secara proporsional dari setiap sekolah. Model yang digunakan pula adalah model kausal untuk mengkaji hubungan antara Orientasi Budaya (diambil daripada dimensi budaya Hofstede) dan Komitmen Guru manakala program *Partial Least Squares Path Analysis* (PLSPATH) diguna pakai untuk menguji hipotesis model kausal.

Data menunjukkan terdapat sedikit perbezaan statistik mengenai persepsi guru Melayu, Cina dan India terhadap komitmen di sekolah. Walaupun begitu, guru-guru rata-rata menerima amalan ketidaksamaan kekuasaan yang mana boleh diterjemahkan melalui sikap guru yang takut dan enggan untuk tidak bersetuju dengan pihak atasan. Bukan itu sahaja, guru-guru juga tidak terbuka untuk menerima amalan atau idea baru. Abd Razak et al. (2010) berpendapat bahawa guru yang termasuk dalam masyarakat 'penghindaran kepastian yang tinggi' (yang melihat masa depan sebagai sesuatu yang tidak menentu) cenderung untuk tetap berada di sekolah yang sama dan kurang gemar berpindah. Artikel ini membuat kesimpulan bahawa indeks penghindaran ketidakpastian yang tinggi di sekolah dan masyarakat mendorong kepada kecenderungan yang kuat oleh para guru untuk tetap setia berada di tempat kerja yang sama.

Kesimpulan

Setelah meneliti dan mengkaji empat kajian di atas, ia boleh dirumuskan yang:

Terdapat dua elemen utama yang mempengaruhi amalan kepemimpinan di Malaysia: 1) struktur sosial Malaysia yang berdasarkan sejarah dan 2) nilai-nilai Islam. Penggunaan honorifik menandakan pemeringkatan halus status sosial dan tahap autoriti berdasarkan status kerabat diraja, kedudukan agama serta penghargaan jasa perkhidmatan seseorang. Ini membuktikan bahawa amalan pengukuhan jarak kuasa di Malaysia tersemat dan berakar pada budaya (Hofstede, 1983: *The GLOBE Study*, 2004). Hofstede (1983) mendefinisikan jarak kuasa sebagai sejauh mana anggota yang kurang berkuasa dalam sesebuah institusi atau organisasi menerima dan mengharapkan kuasa untuk diedarkan secara tidak wajar. Beliau juga mengutarakan yang sebilangan masyarakat sengaja membiarkan ketidaksamaan ini menular ke ketidaksamaan kuasa dan kekayaan. Walaupun begitu, hujah ini tidak dipersetujui oleh Kennedy. Kennedy (2002) berpendapat yang Islam adalah agama egaliter yang tidak menggalakkan hierarki antara individu; sebaliknya Islam menuntut prinsip-prinsip keseimbangan bersama.

Pencanggahan antara dua hujah ini bertindak sebagai pencetus idea kepada penyelidikan ini - mengkaji kepemimpinan pendidikan dalam perspektif Islam. Pada asasnya, Islam berpendapat yang setiap pemimpin bertanggungjawab untuk 'membimbing' dan memimpin pengikutnya. Ia menekankan pentingnya pendekatan perundingan (*syura* dan *ijtihad*) dalam membuat sebarang keputusan (Shah, 2016). Daripada sini boleh dilihat terdapat persamaan dengan model kesejawatan (*collegial model*) dan kepemimpinan konsultatif. Berdasarkan pemahaman saya, terdapat tanggapan yang salah mengenai rangka kepemimpinan orang Melayu dengan ajaran Islam yang sebenar. Kennedy (2002) berpendapat terdapat ketegangan antara nilai-nilai Islam dengan struktur hierarki tradisional Melayu. Tanggapan yang salah ini mempunyai pengaruh yang kuat terhadap gaya kepemimpinan yang dilaksanakan. Kennedy (2002) menjelaskan yang pengurus lebih cenderung untuk mempraktikkan tingkah laku autokratik ke atas orang bawahan mereka. Hasil daripada penemuan ini membawa kepada penerokaan amalan kepemimpinan pengetua di Malaysia yang mungkin mendedahkan sebarang elemen autokratik di sekolah.

Kajian yang dijalankan oleh Harris et al. (2017) telah digunakan sebagai rujukan, khususnya kaedah persampelan dan kajian penyelidikan terkini. Hasil kajian memperlihatkan terdapat beberapa elemen Kepemimpinan Instruksional yang digunakan dalam kalangan pemimpin

sekolah berprestasi tinggi. Data mendedahkan yang pengetua banyak terlibat dalam rutin pemantauan dan amalan pengawasan. Amalan memantau dan menilai guru dipandang serius dan dipraktikkan dengan teliti dan sistematik. Tingkah laku yang “memandang serius akan sesuatu perkara”, “pemantauan” dan “pengawasan” boleh dianggap sebagai amalan tingkah laku autokratik. Bukan itu sahaja, menurut Van Vugt et al. (2004), pemimpin autokratik akan melakukan apa sahaja yang mereka rasa perlu untuk kebaikan bersama yang kemudian menjadi ancaman terhadap kestabilan kumpulan. Kennedy (2002) berpandangan yang perundingan tidak mempunyai nilai yang tinggi sebagai taktik untuk menyokong orang bawahan dalam budaya Malaysia. Justeru, ini membuktikan yang kepimpinan instruksional bersesuaian dengan budaya Malaysia yang sedia ada.

Sehubungan dengan itu, dapat dilihat yang dimensi Kepemimpinan Instruksional yang diperkenalkan oleh Hallinger (1985) mengukuhkan lagi jarak kuasa yang sedia ada dalam masyarakat Malaysia. Malahan, Kementerian Pelajaran Malaysia menegaskan amalan kepemimpinan instruksional dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia yang terkini:

“Kepemimpinan yang mampan adalah penting bagi memastikan impak yang positif dalam pembelajaran pelajar. Pemimpin sekolah yang efektif bukan sahaja berperanan sebagai pengurus, tetapi juga sebagai pemimpin instruksional yang boleh menjadi agen perubahan kepada sekolah...Kementerian akan terus menyediakan program-program sokongan untuk para pemimpin sekolah sebagai satu usaha dalam menghasilkan pemimpin instruksional berprestasi tinggi dan bergerak ke arah kepemimpinan seperti yang tertulis di dalam Pelan.”

(Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia, 2016. p.145)

Pada pendapat saya, implementasi model Barat ke dalam amalan terkini tidak akan memberikan impak yang ketara kerana amalan tersebut telah dianggap sebagai norma di Malaysia. Harris et.al. (2016) menegaskan yang kesan peminjaman polisi dalam sistem pendidikan perlu dipertimbangkan terlebih dahulu daripada aspek budaya dan konteks kerana ia mungkin membawa kepada kegagalan.

Selain itu, pendekatan Kepemimpinan Instruksional boleh dilihat sejajar dengan budaya kepemimpinan Malaysia dan ini menimbulkan ancaman dalaman dalam kalangan guru. Satu kajian empirikal oleh Abd Razak et al., (2010) mengetengahkan dua ancaman yang wujud dalam kalangan guru di Malaysia: (1) ketidakpercayaan terhadap amalan dan idea

baru dan (2) keengganan untuk tidak bercanggah dengan pihak atasan. Schein (2004) menghuraikan konflik antara kumpulan ini (atau konflik intergroup) sebagai cara bagaimana budaya kadang-kala memanipulasi dan mengekang sesebuah masyarakat. Dimensi-dimensi yang diperkenalkan oleh Hallinger menyokong konsep jarak kuasa tetapi ia tidak mengambil kira amalan kolektivisme di Malaysia. Menurut Hofstede (1983), hubungan antara individu adalah sangat erat dalam masyarakat kolektivistik. Apabila berhadapan dengan masalah, kumpulan ini akan mengelak daripada sebarang pertenggaran bagi menjaga keharmonian sosial.

Dalam situasi ini, faktor budaya mungkin akan memaksa guru untuk tidak menyuarakan isu berbangkit atau menjauhkan diri daripada mempraktikkan idea baru untuk tidak memburukkan keadaan. Sekiranya permasalahan gagal diselesaikan, seluruh kumpulan akan dipersalahkan atas sebab kurangnya usaha daripada semua (Yan and Hut, 2005). Oleh yang demikian, bagi memahami konflik antara kumpulan, kita perlu mengenali dan mempelajari budaya yang ada di sesebuah sekolah tersebut (Schein, 2004). Ini disokong oleh Kelly (2014) yang berpendapat bahawa model kepemimpinan instruksional yang dikembangkan oleh Hallinger hanya tertumpu kepada konteks sekolah dengan menafikan penyakit-penyakit lain yang telah tersedia ada di sekolah.

Sebagai penutup, terdapat satu ungkapan popular daripada Peter Drucker, seorang pendidik organisasi terkenal iaitu “budaya makan strategi untuk sarapan” (*culture eats strategy for breakfast*). Ungkapan ini menegaskan yang setiap strategi dalam sesebuah organisasi sangat bergantung pada budaya - daripada segi pembentukan kepercayaan pekerja, memahami tingkah laku dan amalan kepemimpinan.

RUJUKAN

- Abd Razak, N., Darmawan, and P. Keeves, J. (2010) The Influence of Culture on Teacher Commitment. *Social Psychology Education*, 13, 185-205.
- Hall, E. (1981) *Beyond Culture*. New York: Anchor.
- Harris, A., Jones, M. and Adams, D. (2016) Qualified to Lead? A Comparative Contextual and Cultural View of educational Policy Borrowing. *Educational Research*, 58 (2), 166-178.
- Harris, A., Jones, M., Cheah, K., Devadason, E. and Adams, D. (2017) Exploring Principals' Instructional Leadership Practices in Malaysia: Insights and Implications. *Journal of Educational Administration*, 55 (2), 207-221.
- Hofstede, G. (1983) The Cultural Reativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies*, 14 (2), 75-89.
- Kelly, A. (2014) Introducing the Concept Salutogenesis to School Leadership Research: Problematizing Empirical Methodologies and Findings. *International of Leadership in Education*, 18 (2), 167-177.
- Kennedy, J. (2002). Leadership in Malaysia: Traditional Values, International Outlook. *Academy of Management Executive*, 16 (3), 15-26.
- Kluckhohn, F. and Strodtbeck, F. (1961) *Variations in Value Orientation*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- Samovar, L., Porter, R., McDaniel, E. and Roy, C. (2013) *Communication between Cultures*, 8th ed. Singapore: Wadsworth Cengage Learning.
- Schein, E. (2004) *Organizational Culture and Leadership*, 3rd ed. San Francisco, California: Wiley.
- Shah, S. (2016) *Education, Leadership, and Islam : Theories, Discourse, and Practices from an Islamic Perspective* (ebook). Abingdon, Oxon: Routledge.

Ting-Toomey, S., Baig, N. and Dorjee, T. (2014) Intergenerational Narratives on Face: A South Asian Indian American Perspectives. *Journal of International and Intercultural Communication*, 7 (2), 127-147.

Van Vugt, M., Jepson, S., Hart, C. and De Cremer, D. (2004) Autocratic Leadership in Social Dilemmas: A Threat to Group Stability. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40 (1), 1-13.

Yan, J. and Hunt, J. (2005) A Cross-cultural Perspective on Perceived Leadership Effectiveness. *International Journal of Cross Cultural Management*, 5 (1), 49-66.