

TRET PERSONALITI BAKAL PEMIMPIN SEKOLAH DI SABAH

Rainy Sintia
Sainah Limbasan, Ph.D
Esmali bin Bari, Ph.D
Chin Siew Moi
Annilin Apat

Institut Aminuddin Baki Kementerian Pendidikan Malaysia Cawangan Sabah
rainysintia@iab.edu.my

ABSTRAK

Sejak kebelakangan ini banyak isu yang melibatkan kepincangan personaliti unggul pemimpin sekolah dilaporkan dalam akhbar-akhbar tempatan. Justeru kajian ini bertujuan untuk melihat min skor enam tret personaliti bakal-bakal pemimpin sekolah di Sabah. Enam tret personaliti yang dikaji adalah penyesuaian diri, toleransi, asertif, ekstrovert, tanggungjawab dan keakuran. Seramai 129 responden terlibat iaitu kalangan peserta Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan (NPQEL) yang merupakan bakal pemimpin sekolah di Sabah. Kaedah soal selidik dalam talian telah digunakan dengan menggunakan Instrumen Personaliti Psikologi Kaunseling (I2PK) yang berpusat dan dibina oleh Bahagian Psikologi dan Kaunseling Kementerian Pendidikan Malaysia (BPsk KPM). Instrumen I2PKi mengandungi 60 item untuk menguji lima domain dan sebelas sub domain tret personaliti individu. Data jawapan responden dijana automatik dalam sistem yang disediakan BPsk KPM. Keputusan I2PK diperoleh oleh setiap responden melalui e-mel sebaik sahaja ujian diselesaikan. Data-data iaitu skor tret personaliti setiap responden, dikutip oleh pengkaji dan dianalisis menggunakan SPSS Versi 24.0 untuk melihat min skor bagi enam tret personaliti yang dikaji untuk dibandingkan dengan indeks norma pemimpin berprestasi tinggi pendidikan kebangsaan. Dapatan kajian menunjukkan min skor tret personaliti penyesuaian diri (3.58), toleransi (3.81), asertif (3.61), ekstrovert (3.52) dan tanggungjawab (3.90) telah melepasi min skor atau indeks norma pemimpin pendidikan berprestasi tinggi. Dapatan bagi tret personaliti keakuran (3.66) menunjukkan min skor yang tidak melepasi indeks norma pemimpin pendidikan berprestasi tinggi kebangsaan.

Kata Kunci: Tret Personaliti, Bakal Pemimpin Sekolah, Pemimpin Berprestasi Tinggi

PENGENALAN

Kejayaan seorang pemimpin dalam mentadbir organisasi sering dikaitkan dengan personaliti yang hebat. Pendidikan dalam era alaf baru ini menuntut pemimpin khususnya di sekolah mempunyai kualiti diri dan personaliti yang tinggi bagi menghasilkan kesan baik terhadap prestasi kerja dan kehidupan peribadi, sentiasa meningkatkan etika profesional yang teguh, dinamik dan proaktif untuk melahirkan warga sekolah yang berkesan (Abd Ghafar, 2010). Menurut Nurul Hudani, Ma'rof & Noor Hisham (2016), personaliti yang dimiliki oleh pemimpin didapati mempengaruhi tingkah laku pemimpin yang merupakan adunan utama bagi melahirkan seorang pemimpin yang berkualiti dan berdaya saing. Kualiti personaliti yang baik akan membawa kepada suatu amalan perkhidmatan yang produktif. Jamil & Norlia (2009), menyatakan pengetua dan guru besar yang dilantik perlu mempunyai personaliti yang baik dalam menguruskan keperluan kerja ke arah merealisasikan sekolah yang cemerlang. Realitinya, pemimpin yang memiliki personaliti yang positif berupaya mempengaruhi dan meningkatkan komitmen orang bawahan (Hogg, 2001). Lantaran itu, bakal pemimpin sekolah perlu memiliki kesedaran dan kefahaman secara komprehensif mengenai tret personaliti agar menjadi seorang pemimpin yang dinamik dan disegani.

Anjakan kelima dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025, menekankan pemimpin berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah maka bakal pemimpin sekolah perlu mempersiapkan diri untuk meningkatkan kefahaman dan kesedaran sendiri yang utuh dalam kepimpinan dan pengurusan agar dapat menerajui sekolah dengan lebih berkualiti. Fred Hechinger, presiden *New York Times* telah berkata bahawa di sepanjang kerjaya beliau sebagai seorang wartawan, dia tidak pernah melihat sekolah yang baik dipimpin oleh pengetua yang lemah, atau sekolah yang lemah dipimpin oleh pengetua yang baik. Apa yang dilihatnya adalah sekolah-sekolah yang tidak berjaya diubah menjadi sekolah-sekolah berjaya dan kesalnya, sekolah-sekolah terkemuka merosot dengan cepat. Bagi setiap kes, jatuh bangunnya sesebuah sekolah dengan mudah boleh dikaitkan dengan kualiti pengetua (David & Thomas, 1989). Pernyataan ini membuktikan faktor signifikan yang mempengaruhi kepimpinan pemimpin di sekolah adalah tahap dominasi tret personaliti yang berkaitan dengan kepimpinan seperti penyesuaian diri, toleransi, sikap asertif dan ekstrovert, tanggung jawab dan keakuran.

Sikap toleransi dan penyesuaian diri amat dituntut dalam kepimpinan seorang pemimpin apatah lagi berhadapan dengan pelbagai kaum dan agama. Kejahilan dalam aspek toleransi, boleh mewujudkan isu yang seterusnya membawa kepada kejatuhan sekolah yang dipimpin (Nurul Hudani *et al.*, 2016). Selain itu, dominasi tret personaliti dalam sub domain sikap asertif dan ekstrovert juga menjadi faktor signifikan bagi seorang pemimpin sekolah dalam menentukan kejayaan sekolah yang dipimpin. Demikian juga dengan kesedaran dan kefahaman akan tanggungjawab dan peranan pemimpin sekolah sebagai peneraju utama organisasi, tanpa kesedaran dan keakuran pada tanggungjawab akan membawa kepada kemerosotan sekolah yang diterajui.

Kejayaan organisasi dikaitkan dengan kecemerlangan kepimpinan yang berkait rapat dengan personaliti diri seorang pemimpin yang tekal, mempamerkan komitmen, bertanggungjawab, berfikiran terbuka dan proaktif (Ishak Sin, 2004; Hogg, 2001). Bersangkutan dengan itu, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) telah mengeluarkan Indeks Norma Pemimpin Cemerlang Kebangsaan iaitu Instrumen Psikologi Personaliti Kaunseling (i2PK) sebagai rujukan kepada setiap pemimpin untuk mengukur tahap dominasi tret personaliti. Instrumen i2PK ini merupakan ujian personaliti bagi mengenali tret personaliti individu yang boleh digunakan oleh pihak pentadbiran untuk menilai sama ada individu atau kumpulan individu yang mempunyai potensi untuk dilantik menjadi pemimpin. Selain itu, bakal pemimpin sekolah boleh dinilai dengan menggunakan i2PK untuk mengetahui ciri-ciri personaliti yang signifikan dengan transformasi pendidikan masa kini terutama dalam memenuhi kriteria tugas. Menurut Jamil & Norlia (2009), pengetua atau guru besar yang dilantik mesti mempunyai kualiti diri dalam menggerakkan perubahan yang positif di sekolah mahupun dalam sistem persekolahan untuk meningkatkan kualiti modal insan pada tahap lebih tinggi. Bakal-bakal pemimpin sekolah perlu menyedari dan meningkatkan tahap dominasi pada tret personaliti agar organisasi sekolah yang dipimpin kelak mampu beroperasi ke arah kecemerlangan dan mencapai matlamat dan hasrat KPM iaitu anjakan kelima dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025.

PERNYATAAN MASALAH

Persepsi negatif dan tohmahan mengenai tahap kualiti diri pemimpin sekolah sejak akhir-akhir ini sering kali dipaparkan di media sosial dan surat khabar. Laporan akhbar yang telah mengejutkan pelbagai pihak iaitu tentang kes murid menyaman guru mata pelajaran, pengetua, Pejabat Pendidikan Daerah (PPD), Jabatan Pendidikan Negeri (JPN), Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) dan Kerajaan atas dakwaan guru tidak masuk kelas untuk mengajar selama tujuh bulan telah menjadi punca kepada diri murid itu gagal dalam subjek Bahasa Inggeris yang sepatutnya diajar oleh guru berkenaan (Utusan Borneo Online 1 Nov 2018). Bahkan, murid tersebut turut mendakwa salah guna kuasa sebagai penjawat awam,

melanggar tugas berkanun di bawah akta Pendidikan 1995 dan menafikan hak murid di bawah perlembagaan untuk mendapat pendidikan. Situasi ini menggambarkan ketirisan dalam menjalankan tanggungjawab dan kurangnya integriti dalam kalangan pemimpin sekolah. Perkara yang sepatutnya tidak berlaku sekiranya pemimpin sekolah menjalankan tanggungjawab dan peranan mengikut peraturan dan undang-undang yang sepatutnya difahami dan dipatuhi.

Selain itu, isu perkauman dalam kalangan pelajar seperti yang tular dalam media sosial yang tidak sepatutnya berlaku. Kenyataan akhbar Utusan Malaysia bertarikh 19 April 2021 memaparkan sebuah sekolah telah mengeluarkan surat yang meletakkan syarat kaum bagi pendaftaran aktiviti kokurikulum pelajar tingkatan satu yang antaranya menyebut kelab Bahasa Cina hanya terbuka untuk pelajar kaum cina. Begitu juga dengan sukan bola keranjang dan pingpong untuk kaum Cina manakala bola sepak, bola jaring dan sepak takraw untuk kaum Melayu. Isu ini berkaitan dengan sikap toleransi yang sepatutnya dipegang oleh seorang pemimpin sekolah.

Justeru itu, pemimpin sekolah sebagai peneraju utama kecemerlangan organisasi perlu menitikberatkan keunggulan dalam tret personaliti kepimpinan agar isu salah laku ini dapat dielakkan. Kepimpinan yang berkesan memerlukan seorang pemimpin sekolah yang memiliki nilai-nilai murni, sifat toleransi yang tinggi, boleh menyesuaikan diri dengan situasi yang mencabar dan berupaya menghadapi pelbagai halangan di sekolah. Namun demikian, peningkatan kes salah laku yang semakin membimbangkan khususnya melibatkan kepimpinan dan pengurusan pemimpin di sekolah amat mengecewakan dan perlu dikaji semula. Tambahan lagi, isu berkaitan dengan pengurusan organisasi majikan yang gagal menjalankan ujian personaliti terlebih dahulu sebelum membuat keputusan (Seddigh *et al.*, 2016) membawa kepada potensi prestasi kerja yang kurang berkesan. Kajian ini dijalankan untuk mengenal pasti tahap dominasi tret personaliti dalam domain penerimaan yang melibatkan sub domain penyesuaian diri dan toleransi, domain komunikasi merangkumi sub domain arsetif dan ekstrovert dan domain struktur iaitu sub domain tanggungjawab dan keakuran. Kajian mengenai tret personaliti amat sesuai dijalankan khususnya dalam kalangan bakal-bakal pemimpin sekolah agar pemimpin yang berkesan dapat direalisasikan.

Komunikasi sangat penting dalam tugas penyelarasan, pengurusan perubahan, dan inisiatif meningkatkan prestasi sesebuah organisasi (Smith & Plowman, 2014). Solidariti dan keutuhan kerja pasukan kerja dapat dibangunkan melalui pembinaan makna menggunakan komunikasi pemimpin yang berkesan (Cooren *et al.*, 2011; Hedman, 2016). Dalam kajian ini, ahli falsafah mentafsirkan bahawa komunikasi pemimpin yang baik wujud apabila pekerja dan majikannya dapat melakukan tugas dengan betul dan tepat. Hal ini dikatakan sedemikian kerana hubungan antara pekerja dengan majikan tidak boleh dipisahkan.

OBJEKTIF KAJIAN

1. Melihat min skor tret personaliti penyesuaian diri dalam kalangan bakal pemimpin sekolah di Sabah.
2. Melihat min skor tret personaliti toleransi dalam kalangan bakal pemimpin sekolah di Sabah.
3. Melihat min skor tret personaliti asertif dalam kalangan bakal pemimpin sekolah di Sabah.
4. Melihat min skor tret personaliti ekstrovert dalam kalangan bakal pemimpin sekolah di Sabah.
5. Melihat min skor tret personaliti tanggungjawab dalam kalangan bakal pemimpin sekolah di Sabah.
6. Melihat min skor tret personaliti keakuran dalam kalangan bakal pemimpin sekolah di Sabah.

SOROTAN LITERATUR

Tret Personaliti Pemimpin

Tret personaliti ditakrifkan sebagai bentuk emosi atau motivasi yang menerangkan tingkah laku dalam setiap situasi yang berbeza (Cook, 2005). Kajian lepas membuktikan tret personaliti adalah penting di tempat kerja untuk mencapai matlamat organisasi. Sehubungan dengan itu, pemimpin sekolah perlu mempunyai kualiti diri yang unggul bukan sahaja dari aspek ilmu pengetahuan tentang kepemimpinan tetapi kesedaran dan kefahaman tentang tret personaliti sendiri. Perubahan dunia dan cabaran dalam sistem pendidikan abad ke-21, memerlukan institusi sekolah mempunyai pemimpin pendidikan yang mempunyai ciri-ciri personaliti yang baik dan kesedaran sendiri ke atas tret personaliti. Kajian oleh Shariffah *et al.* (2013) menjelaskan bahawa tret personaliti merupakan tonggak utama melahirkan pemimpin sekolah yang berkualiti bagi menghadapi kompleksiti pendidikan masa kini. Lanjutan daripada itu, pemimpin sekolah perlu mempunyai dominasi tret personaliti yang baik sebagai pedoman dalam amalan kepimpinan berprestasi tinggi dan untuk menghadapi kompleksiti, globalisasi dan tekanan perubahan dalam era pendidikan norma baharu kesan daripada pandemik COVID-19. Razaleigh (2010), menyatakan tanggungjawab memimpin dan mengurus sekumpulan individu atau sesuatu masyarakat untuk mencapai matlamat terletak pada bahu seorang pemimpin. Dalam kata lain, cabaran pendidikan pada era norma baharu ini memerlukan seorang pemimpin sekolah yang memiliki tret personaliti yang teguh dan berkesan untuk mencapai kecemerlangan organisasi dalam konteks dunia tanpa sempadan (Abdul Rafie, 2004). Hal sedemikian penting disebabkan kejayaan pengetua dan guru besar dalam menerajui perubahan sesebuah organisasi amat signifikan dengan nilai tret personaliti kepimpinan yang dimiliki agar seiring dengan hasrat KPM dalam PPPM (2013-2015) yang berfokus untuk melahirkan pemimpin sekolah berimpak tinggi.

Realitinya, personaliti yang dimiliki pemimpin mempengaruhi tingkah laku dan prestasi kerja dalam organisasi. Kajian oleh Abdulwahab (2016), menyatakan jika seseorang itu berada dalam tugas yang sesuai dengan tret personaliti, maka pencapaian dan produktiviti organisasi dipertingkatkan. Hal sedemikian menerangkan bahawa kejayaan dan kecemerlangan sesebuah organisasi bergantung kepada personaliti dan kewibawaan pengurus atau pentadbir dan juga pekerja-pekerja bawahan yang dipimpinnya. Menurut Kuozer & Posner (2000); dan Ishak Sin (2001), pemimpin yang berjaya terbukti mempunyai tret personaliti yang selaras dengan tuntutan kepimpinan seorang pemimpin untuk memastikan organisasi dapat mencapai visi dan misi yang ditetapkan. Ryckman (2004), berpendapat personaliti merupakan sesuatu yang dinamik dan merangkumi set yang teratur atau ciri-ciri unik yang harus dimiliki oleh seseorang pemimpin kerana sifat ini berupaya membawa perubahan baik kepada prestasi sekolah yang diterajui.

Tuntutan kecemerlangan organisasi masa kini adalah untuk melahirkan pengetua dan guru besar yang mempunyai kualiti diri dalam kepimpinan sekolah. Lantaran itu, personaliti yang beretika dan kepimpinan berkesan perlu dimiliki pemimpin sekolah agar dapat menangani perubahan-perubahan yang wujud untuk membawa organisasi yang diterajui lebih cemerlang (Drucker, 2017). Kajian oleh Abdul Rafie (2004), menjelaskan adalah wajar bagi pengetua dan guru besar menyediakan dirinya sebagai pemimpin yang mampu memimpin sekolah ke arah kecemerlangan. Bahkan, pengetua atau guru besar perlu memainkan peranan penting sebagai landasan utama ke arah mencapai matlamat negara (Shariffah & Mohammed Sani, 2010; dan Chan, 2004). Begitu juga dengan kajian oleh Hogg (2001), personaliti pemimpin mempunyai hubungan yang signifikan dengan kejayaan sesebuah sekolah. Oleh itu, pengetua atau guru besar yang dilantik, mesti mempunyai kualiti diri dalam melahirkan sekolah berkesan (Jamil & Norlia, 2009).

Tret Personaliti Penyesuaian Diri dan Toleransi

Berdasarkan Instrumen Personaliti Psikologi Kaunseling (i2PK), Bahagian Psikologi dan Kaunseling Kementerian Pendidikan Malaysia (BPsk KPM) mentakrifkan tret personaliti penyesuaian diri sebagai kecenderungan untuk percaya bahawa perbezaan pandangan merupakan suatu perkara yang positif dalam organisasi dan kehidupan. Individu yang dominan dalam tret personaliti penyesuaian diri, berupaya untuk bertolak ansur menerima perbezaan budaya dalam kepelbagaian agama serta berupaya untuk mengadaptasi budaya dan menyesuaikan diri dalam persekitaran yang baharu.

Tret personaliti toleransi pula ditafsirkan sebagai kemampuan seseorang individu untuk menyesuaikan diri pada kepelbagaian keadaan. Oleh itu, pemimpin perlu mempunyai kecenderungan untuk berfikir secara positif agar boleh menepani dan menerima perubahan, berupaya mengurus emosi apabila berdepan dengan konflik.

Tret personaliti penyesuaian diri dan toleransi terletak di bawah domain personaliti penerimaan iaitu kecenderungan individu untuk berfikir secara positif dan kemampuan untuk menepani cabaran dan perubahan dalam hidup selain boleh mengurus emosi dengan baik apabila terganggu. Domain personaliti ini menunjukkan keupayaan untuk menukar perancangan dan melihat cabaran sebagai satu pengalaman. Selain itu, mampu untuk bertolak ansur dengan orang lain, bersedia menerima pandangan dan berupaya menyesuaikan diri dengan budaya persekitaran yang baharu.

Tret Personaliti Asertif dan Ekstrovert

Berdasarkan i2PK, BPsk KPM telah mentakrifkan tret personaliti asertif sebagai kemampuan individu untuk menyatakan sesuatu kebenaran atau teguran namun dalam masa yang sama masih tetap menjaga dan menghargai hak-hak serta perasaan orang lain. Dalam situasi ini, individu yang dominan dengan personaliti asertif berani menyatakan pandangan walaupun mengetahui pandangan itu tidak dipersetujui atau disukai oleh orang lain.

Tret personaliti ekstrovert pula ditakrifkan sebagai individu yang suka berinteraksi, cenderung menonjol diri apabila berada dalam kelompok yang ramai dan seronok jika dapat berbual dengan orang lain. Selain itu, suka berjenaka dan berupaya membina jaringan persahabatan dengan mudah.

Tret personaliti asertif dan ekstrovert berada di bawah domain personaliti komunikasi iaitu ditakrifkan sebagai kecenderungan dalam perbualan dan membina jaringan interpersonal dengan orang lain. Individu yang dominan dalam mudah mesra dan memiliki daya memujuk serta cenderung untuk mempengaruhi orang lain (BPsk, KPM 2018). Menurut Seddigh et al. (2016) pemimpin perlu mempunyai tret personaliti yang menunjukkan ciri-ciri individu terhadap sesuatu tingkah laku terutama dalam pekerjaan. Individu yang dominan dalam personaliti ini berupaya memberikan pandangan dan teguran dengan berhemah untuk menjaga hubungan dengan individu lain. Domain komunikasi terdiri daripada dua sub domain iaitu asertif dan ekstrovert.

Tret Personaliti Tanggungjawab dan Keakuran

Berdasarkan i2PK, BPsk KPM mentakrifkan tret personaliti tanggungjawab sebagai keupayaan untuk memenuhi tanggungjawab terhadap kerja, keluarga dan rakan-rakan serta berusaha melengkapkan tugas seperti yang diarahkan mengikut masa yang ditetapkan.

Tret personaliti keakuran pula ditakrifkan sebagai kecenderungan untuk mengutamakan kerja daripada kepentingan peribadi. Ia merujuk kepada keakuran terhadap

peraturan dan undang-undang yang telah ditetapkan. Individu ini juga berupaya mengelak daripada menggunakan kuasa untuk kepentingan peribadi (Maheran et. 2020)

Dalam i2PK, tret personaliti tanggungjawab dan keakuran ini terletak di bawah domain personaliti struktur yang ditakrifkan sebagai kecenderungan individu untuk menjaga kelakuan dan keperibadian agar tidak bercanggah dengan nilai dan peraturan yang telah ditetapkan. Ismail, (2013) menyatakan tingkah laku setiap pekerja adalah berbeza dan boleh mempengaruhi prestasi organisasi. Individu yang dominan dalam domain struktur ini mengutamakan disiplin diri dan berusaha untuk memikul tanggungjawab dengan sebaiknya.

Pemimpin Berprestasi Tinggi

Pemimpin Berprestasi tinggi adalah jelas dinyatakan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan 2013-2025 dalam anjakan 5, iaitu memastikan kepimpinan berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah. Ia merujuk kepada pengetua atau guru besar cemerlang yang boleh memacu organisasi sekolah ke arah kecemerlangan (Andrew 2018)

Dalam konteks pendidikan di Malaysia, kepimpinan pemimpin yang berkesan yakni berprestasi tinggi terletak pada akauntabiliti dan komitmen pengetua dan guru besar (Zaharah, Abd Daud & Nazri, 2009). Pemimpin yang berkualiti mempengaruhi prestasi organisasi dan meningkatkan komitmen yang tinggi terhadap orang bawahan. Kajian oleh Tony & David (2013), menjelaskan pencapaian dalam institusi pendidikan berkait rapat dengan kualiti dan kemahiran seseorang pemimpin sekolah dalam pentadbiran. Memandangkan tugas dan tanggungjawab pengetua dan guru besar yang sentiasa berhadapan dengan perubahan dan cabaran yang kompleks dan berat, maka adalah wajar bakal pemimpin diberi latihan yang komprehensif dan holistik bagi meningkatkan lagi kualiti diri dalam memimpin sekolah (Chan, 2004).

Bakal Pemimpin Sekolah

Bakal pemimpin sekolah dalam kajian ini merujuk kepada calon-calon pengetua dan guru besar yang sudah melalui tapisan temu duga dan telah terpilih untuk mengikuti kursus Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan atau NPQEL, yang dikendalikan oleh Institut Aminuddin Baki Kementerian Pendidikan Malaysia. Setelah tamat dan lulus kursus NPQEL, bakal-bakal pemimpin sekolah ini layak untuk dilantik mengisi jawatan pengetua atau guru besar di mana-mana sekolah mengikut kekosongan, dan seterusnya dikenali sebagai pengetua atau guru besar novis.

Sejauh mana bakal-bakal pemimpin sekolah ini bersedia memikul tanggungjawab sebagai pemimpin sekolah untuk memenuhi aspirasi pendidikan negara amat perlu dititikberatkan. Dalam kata lain, pengetua dan guru besar novis perlu mempunyai kemahiran dan pengetahuan dalam mengurus dan menerajui organisasi serta memainkan peranan penting sebagai landasan utama ke arah mencapai matlamat negara (Shariffah & Mohammed Sani, 2010). Kajian yang dijalankan oleh Hogg (2001), menyatakan personaliti pemimpin mempunyai hubungan yang signifikan dengan kejayaan sesebuah sekolah. Berikutan dengan perkara ini, maka pemimpin sekolah harus menyediakan dirinya sebagai pemimpin yang mampu memimpin organisasi ke arah kecemerlangan (Abdul Rafie, 2004) dan bertanggungjawab terhadap kejayaan sekolah secara berterusan (Tony & David, 2013; dan Chan, 2004). Tuntutan hari ini adalah untuk melahirkan pengetua dan guru besar yang mempunyai personaliti dan kualiti diri dalam kepimpinan sekolah secara berkesan. Kajian oleh Ducker (2017), menyatakan pemimpin yang berkesan perlu melengkapkan diri secara bijaksana dalam segala aspek terutama apabila berhadapan dengan transformasi dunia pendidikan yang sentiasa berubah. Bahkan, pengetua atau guru besar yang dilantik, perlu mempunyai kualiti diri dalam memimpin dengan cemerlang untuk melahirkan sekolah

berkesan (Jamil & Norlia, 2009). Dalam masa yang sama, pemimpin perlu membina keyakinan dan kekuatan dalam kalangan warga organisasi yang dipimpinnya melalui pelbagai medium komunikasi (Rahayu *et al.*, 2020). Justeru itu, kajian ini dijalankan untuk meninjau enam tret personaliti bakal-bakal pengetua dan guru besar yang dilantik dalam mencorakkan kepimpinan sekolah-sekolah di Sabah.

METODOLOGI

Reka Bentuk Kajian

Kajian yang dijalankan ini dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Janaan data adalah secara automatik kerana instrumen ini dimiliki oleh Bahagian Psikologi dan Kaunseling Kementerian Pendidikan Malaysia (BPsk KPM). Pengkaji merupakan Kaunselor Berdaftar dengan Perakuan Amalan (KB,PA) dan telah mendapat Latihan Khas dari BPsk untuk mengendalikan sesi berkaitan dengan i2PK. Setelah responden menjawab instrumen secara *online*, keputusan dengan janaan data secara automatik diperoleh melalui emel daripada responden. Seterusnya, pengkaji membuat analisis data tret personaliti mengikut domain berdasarkan keputusan yang diperoleh daripada para responden.

Instrumen Kajian

Kajian ini telah menggunakan Instrumen Personaliti Psikologi Kaunseling (i2PK) iaitu satu instrumen ujian untuk mengenali tret personaliti individu yang telah dibangunkan oleh Bahagian Psikologi dan Kaunseling, Kementerian Pendidikan Malaysia. i2PK digunakan untuk memenuhi keperluan pengumpulan profil personaliti peserta NPQEL bagi Ambilan 2021. Instrumen i2PK terdiri daripada 60 item untuk mengukur 5 domain personaliti dan 11 sub domain tret personaliti. Domain-domain personaliti tersebut ialah tingkah laku kognitif (sub domain tret personaliti analitis dan kreatif), domain personaliti komunikasi (sub domain tret personaliti asertif dan ekstrovert), domain personaliti struktur (sub domain tret personaliti tanggungjawab dan keakuran), domain personaliti penerimaan (sub domain tret personaliti penyesuaian diri dan toleransi), dan domain personaliti introspeksi (sub domain tret personaliti kerohanian, intra refleksi dan penghargaan). Skala likert empat skor digunakan untuk menunjukkan skala persetujuan iaitu 1= sangat tidak setuju, 2=tidak setuju, 3=setuju dan 4=sangat setuju.

Kajian ini hanya membincangkan enam sub tret personaliti bakal-bakal pemimpin pendidikan di Sabah iaitu tret personaliti penyesuaian, toleransi, asertif, eskstrovert, tanggungjawab dan keakuran.

Responden

Responden kajian ini adalah seramai 129 orang peserta Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan (NPQEL). Responden dari kalangan pemimpin kanan sekolah yang telah melalui tapisan dan terpilih untuk mengikuti NPQEL sebagai bakal pemimpin sekolah yang akan dilantik selepas lulus dalam program NPQEL.

Kaedah Pengumpulan Data

Pengumpulan data untuk kajian adalah menggunakan instrumen i2PK yang diisi oleh peserta NPQEL secara dalam talian. Instrumen i2PK ini terdapat di dalam portal Kementerian Pelajaran Malaysia melalui pautan laman sesawang <https://e2pk.moe.gov.my/>. Keputusan ujian i2PK diperoleh oleh responden atas janaan sistem automatik yang dihantar melalui e-mel yang didaftarkan oleh setiap responden. Seterusnya, keputusan tersebut dicetak oleh responden dan diserahkan kepada pengkaji untuk dianalisis.

Analisis Data

Data yang diterima daripada responden dikumpul dan dianalisis dengan menggunakan perisian *Statistical Package for Social Science (SPSS)* versi 24.0. Statistik deskriptif digunakan untuk mendapatkan min skor kepada tret personaliti penyesuaian, toleransi, asertif, ekstrovert, tanggungjawab dan keakuran dalam kalangan bakal-bakal pemimpin sekolah di Sabah.

Min skor bagi setiap tret personaliti responden dibandingkan dengan min skor atau indeks norma tret personaliti yang sama bagi pemimpin pendidikan kebangsaan berprestasi tinggi berdasarkan kajian yang telah dibuat oleh Kementerian Pendidikan Malaysia dengan menggunakan instrumen yang sama iaitu i2PK. Perbandingan ini akan menjelaskan sama ada min skor bagi setiap tret personaliti yang dikaji melepasi atau tidak melepasi min skor atau indeks norma pemimpin pendidikan berprestasi tinggi kebangsaan.

DAPATAN KAJIAN

Min Skor Tret Personaliti Penyesuaian Diri dan Toleransi (Domain Personaliti Penerimaan) Bakal Pemimpin Sekolah Di Sabah

Jadual 1: Min Skor Tret Personaliti Penyesuaian Diri dan Toleransi N 129

Domain Personaliti	Tret Personaliti (i2PK)	Indeks Norma (min skor) Pemimpin Berprestasi Tinggi	n= Melempi Indeks Norma Pemimpin Berprestasi Tinggi	%	n= Tidak Melempi Indeks Norma pemimpin Berprestasi Tinggi	%	Min Skor	Perbandingan Dengan Indeks Norma Pemimpin Berprestasi Tinggi	
Penerimaan	Penyesuaian Diri	3.51	72	55.81	57	39.53	3.58	0.07	Melempi
	Toleransi	3.58	105	81.39	24	18.6	3.81	0.23	Melempi

Jadual 1 menunjukkan dapatan kajian bagi skor tret personaliti penyesuaian diri dan toleransi dalam kalangan bakal pemimpin sekolah di Sabah. Bagi tret personaliti penyesuaian diri, seramai 72 orang (55.81%) daripada responden melepasi skor indeks norma pemimpin pendidikan berprestasi tinggi kebangsaan, manakala 57 orang (39.53%) daripada responden tidak melepasi skor indeks norma tersebut. Min skor bagi tret personaliti penyesuaian diri dalam kalangan bakal pemimpin sekolah di Sabah ialah 3.58. Min skor ini adalah lebih tinggi dan melepasi min skor atau indeks norma pemimpin pendidikan berprestasi tinggi kebangsaan dalam tret personaliti penyesuaian diri iaitu 3.51 dengan jurang perbezaan 0.07.

Tret personaliti toleransi pula menunjukkan seramai 105 orang (81.39%) daripada responden adalah melepasi skor indeks norma pemimpin pendidikan berprestasi tinggi kebangsaan. Seramai 24 orang (18.6%) daripada responden tidak melepasi skor indeks norma tersebut. Min skor tret personaliti toleransi dalam kalangan bakal pemimpin sekolah di Sabah adalah 3.81 dan melepasi min skor atau indeks norma tret personaliti toleransi pemimpin pendidikan berprestasi tinggi 3.58 dengan jurang perbezaan 0.23.

Min Skor Tret Personaliti Asertif dan Ekstrovert (Domain Personaliti Komunikasi)

Jadual 2: Min Skor Tret Personaliti Asertif dan Ekstrovert N=129

Domain	Tret Personaliti (i2PK)	Indeks Norma (min skor) Pemimpin Cemerlang	n = Melempi Indeks Norma	%	n = Tidak Melempi Indeks Norma Pemimpin Berprestasi Tinggi	%	Min skor	Perbandingan Dengan Indeks Norma Pemimpin Berprestasi Tinggi
--------	-------------------------	--	--------------------------	---	--	---	----------	--

Komunikasi	Asertif	3.28	95	73.64	34	26.35	3.61	0.33	Melepassi
	Ekstrovert	3.49	76	58.91	53	41.08	3.52	0.03	Melepassi

Jadual 2 di atas menunjukkan dapatan kajian skor tret personaliti asertif dan ekstrovert dalam kalangan bakal pemimpin sekolah di Sabah. Seramai 95 orang (73.64%) daripada responden adalah melepasi skor indeks norma pemimpin kebangsaan, manakala seramai 34 orang responden (26.35%) tidak melepasi skor indeks norma tersebut. Min skor bagi tret personaliti asertif ialah 3.61 dan angka ini melepasi angka min skor atau indeks norma pemimpin berprestasi tinggi kebangsaan 3.28 dengan jurang 0.33.

Dapatan pada tret personaliti ekstrovert menunjukkan seramai 76 orang (58.91%) responden melepasi skor indeks norma pemimpin pendidikan berprestasi tinggi, manakala seramai 53 orang (41.08%) responden tidak melepasi skor indeks norma tersebut. Min skor bagi tret personaliti ekstrovert adalah 3.52 dan angka ini melepasi min skor atau indeks norma pemimpin pendidikan berprestasi tinggi kebangsaan dalam tret personaliti ekstrovert iaitu 3.49 dengan jurang perbezaan ialah 0.03.

Min Skor Tret Personaliti Tanggungjawab dan Keakuran (Domain Personaliti Struktur)

Jadual 3: Skor Tret Personaliti Tanggungjawab dan Keakuran N=129

Domain	Tret Personaliti (i2PK)	Indeks Norma (min skor) Pemimpin Cemerlang	n = Melepassi Indeks Norma	%	n= Tidak Melepassi Indeks Norma Pemimpin Berprestasi Tinggi	%	Min Skor	Perbandingan Dengan Indeks Norma Pemimpin Berprestasi Tinggi	
Struktur	Tanggungjawab	3.51	125	96.89	4	3.1	3.90	0.39	Melepassi
	Keakuran	3.84	52	40.31	77	69.68	3.62	0.22	TIDAK MELEPASSI

Jadual 3 menunjukkan dapatan min skor bagi tret personaliti tanggungjawab dan keakuran (domain personaliti struktur) dalam kalangan bakal pemimpin sekolah di Sabah. Dapatan pada tret personaliti tanggungjawab menunjukkan seramai 125 orang (96.89%) daripada responden melepasi indeks norma pemimpin pendidikan berprestasi tinggi kebangsaan, manakala 4 orang (3.1%) responden tidak melepasi indeks norma tersebut. Min skor bagi tret personaliti tanggungjawab dalam kalangan bakal pemimpin sekolah di Sabah adalah 3.90, dan angka ini melepasi min skor atau indeks norma pemimpin pendidikan berprestasi tinggi kebangsaan iaitu 3.51 dengan jurang 0.39.

Dapatan pada tret personaliti keakuran telah menunjukkan seramai 52 orang (40.31%) daripada responden melepasi skor indeks norma pemimpin pendidikan berprestasi tinggi kebangsaan, manakala seramai 77 orang (69.68%) daripada responden tidak melepasi skor indeks norma tersebut. Min skor bagi tret personaliti keakuran dalam kalangan bakal pemimpin sekolah di Sabah adalah 3.62 dan angka ini tidak mencapai atau tidak melepasi min skor atau indeks norma pemimpin pendidikan berprestasi tinggi kebangsaan 3.84 dengan jurang perbezaan 0.22.

PERBINCANGAN

Dapatan kajian ke atas tret personaliti penyesuaian diri dan toleransi telah menunjukkan bakal pemimpin sekolah di Sabah dominan dalam kedua-dua tret personaliti di bawah domain penerimaan ini. Ini bermakna bakal-bakal pemimpin sekolah ini memiliki keupayaan untuk melihat cabaran sebagai satu pengalaman, boleh menyesuaikan diri dalam kepelbagaian keadaan, boleh berfikir secara positif dalam mendepani perubahan,. Mereka juga boleh

menerima pandangan dan mampu mengurus emosi apabila berhadapan dengan konflik. Dapatan kajian ini menyokong kajian oleh Shariffah *et al* (2013) dalam kajian bertajuk Tret Personaliti Pengetua Dan Guru Besar Novis Di Malaysia bahawa tret personaliti merupakan tonggak utama melahirkan pemimpin sekolah yang berkualiti khususnya dalam kepimpinan dan pengurusan pendidikan masa kini.

Dapatan pada tret personaliti asertif dan ekstrovert di bawah domain komunikasi telah menunjukkan bakal-bakal pemimpin sekolah di Sabah adalah seiring dengan personaliti pemimpin pendidikan berprestasi tinggi kebangsaan. Ini menunjukkan bakal pemimpin sekolah di Sabah adalah dominan dalam tret personaliti komunikasi di mana mereka berupaya dalam membina jaringan interpersonal dengan orang lain, mudah mesra, memiliki daya memujuk dan berupaya mempengaruhi orang lain. Kajian ini menyokong kajian oleh Hogg (2011), Abd Rafie (2004), Ducker (2017) dan Jamil dan Norlia (2009) berkaitan komunikasi asertif dan ekstrovert sebagai tret personaliti yang perlu dikuasai oleh seorang pemimpin untuk menjadi seorang pemimpin yang cemerlang.

Walau bagaimana pun, dapatan pada tret personaliti keakuran dalam kalangan bakal pemimpin sekolah di Sabah yang tidak melepasi skor indeks norma pemimpin cemerlang kebangsaan, tidak selari dengan dapatan kajian oleh Shariffah *et al*. (2013) berkaitan integriti ke atas pengetua dan guru besar novis di Malaysia.. Dapatan ini juga menunjukkan bakal-bakal pemimpin sekolah di Sabah belum dominan dalam menjaga kelakuan dan keperibadian agar tidak bercanggah dengan nilai dan peraturan yang telah ditetapkan sebagai pemimpin dan penjawat awam.

Impak daripada dapatan ke atas tret personaliti keakuran ini, intervensi pembangunan kualiti peribadi dalam aspek keakuran kepada kalangan bakal pemimpin sekolah perlu dirancang dan dilaksanakan ke atas bakal pemimpin ini agar mereka boleh menjadi pemimpin sekolah mengikut undang-undang dan peraturan, serta menjalankan amanah dengan dedikasi dan tidak menggunakan kuasa untuk kepentingan peribadi. Prestasi organisasi sebagaimana kenyataan Ismail (2013) yang berbunyi tingkah laku setiap pekerja boleh mempengaruhi prestasi organisasi.

RUMUSAN

Bakal-bakal pemimpin sekolah perlu memahami kualiti peribadi sendiri sebelum memulakan tugas sebagai pengetua dan guru besar agar pemimpin tersebut benar-benar mengenali diri dan seterusnya mengambil inisiatif untuk membangunkan kualiti sendiri untuk menjadi seorang pemimpin yang komited dalam menjalankan tugas dengan berkesan dan dapat menerajui organisasi dengan lebih berjaya dan cenderung dalam mempunyai prestasi cemerlang. Tahap dominasi tret personaliti diri bagi seseorang pemimpin boleh dikesan melalui ujian personaliti. Tujuan ujian ini adalah agar pemimpin berkenaan dapat mengenali diri dan menyedari aspek diri yang perlu dibangunkan ke arah pemantapan kualiti diri ke arah menjadi pemimpin pendidikan yang berprestasi tinggi. Pihak-pihak Kementerian Pendidikan Malaysia perlu melihat tret personaliti yang tidak melepasi indeks norma pemimpin berprestasi tinggi secara serius dan merancang sesuatu untuk memantapkan setiap bakal atau pemimpin sekolah secara bersasar agar semua pemimpin sekolah di Sabah khususnya memiliki keperibadian dan keunggulan diri ke arah kepimpinan berprestasi tinggi.

RUJUKAN

Abd Ghafar Mahmud. (2010). Mencetus Kegemilangan melalui Kepimpinan Cemerlang. *Kertas Kerja Seminar Nasional ke-17*. Institut Aminuddin Baki, 19-22 Julai.

- Abdul Wahab, S. (2016). The Relationship between Job Satisfaction, Job Performance and Employee Engagement: An Explorative Study. *Issues in Business management and Economics*, 4(1), 1-8.
- Abdul Rafie Mahat. (2004). Ucapan Utama. Kepimpinan Unggul Bidang Pendidik Cemerlang. *Prosiding Seminar Nasional Pengurusan Kepimpinan Pendidikan Ke-12*. Institut Aminuddin Baki. Hlm. 3- 6.
- Andrew Kepimpinan Sekolah Berprestasi Tinggi: Kriteria dan Pembentukan Kepimpinan. *Malaysian Journal of Sciences and Humanities*. E-ISSN 2504-8562 Fakulti Psikologi dan Pendidikan UMS.
- Chan Yuen Fook. (2004). Keberkesanan Kursus Pengurusan dan Kepimpinan Sekolah untuk Guru Besar. Tesis Doktor Falsafah. Universiti Putra Malaysia.
- Cook, V. D. (2005). An Investigation of The Construct Validity of The Big Five Construct of Emotional Stability in Relation to Job Performance, Job Satisfaction, and Career Satisfaction. (Doctoral Dissertations, University of Tennessee, Knoxville, US).
- Drucker, P. (2017). Human Prosperity in a Changing World. Peter Drucker Challenge 2017. *The Future Economic Man*. PDC 2017.
- Hogg, Michael A. (2001). A Social Identity Theory of Leadership. *Journal of Personality Social Psychology Review*.
- Ishak Sin. (2004). Apakah yang tertulis dalam Khazanah Tulisan Ilmiah tentang Tret, Tingkah Laku dan Tindakan yang diperlukan untuk menjadi seorang Pengetua yang Berkesan? *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan*. 14(1). 1-17.
- Ismail, M. (2013). Kesan Tret Personaliti terhadap Prestasi Kerja Dikalangan Warga Kerja. Kementerian Tenaga, Teknologi Hijau dan Air (KeTTHA-FASS Final Project (Psychology)).
- Jamil Ahmad & Norlia Goolamally. (2009). Kriteria Pemilihan Pemimpin Sekolah: Antara Realiti dan Retrik. *Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-16*. ISSN 983-9479-17-2.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2002). *Leadership Challenge*. San Francisco. Edisi ke-3: Jossey-Bass.
- Nurul Hudani Md. Nawi, Ma'rof Redzuan & Noor Hisham Md Nawi. (2016). Hubungan antara Tret Personaliti Kehematan, Keterbukaan pada Pengalaman, Ekstraversi dan Kesetujuan dengan Prestasi Kerja dalam Kalangan Pemimpin Pendidik bagi Sekolah Prestasi Tinggi (SBT) di Malaysia. *Jurnal Psikologi Malaysia*. 30 (1): 102-112. ISSN-2289-8174.
- Rahayu Ahamad Bahtiar, Sham Ibrahim, Halijah Ariffin, Nor Hazimah Ismail dan Wan Mohd Khairul Wan Isa. (2019). Peranan dan Cabaran Pemimpin Pendidikan dalam Memastikan Matlamat dan Agenda Pendidikan Dilestari dalam Tempoh Perintah Kawalan Pergerakan (PKP) COVID-19.
- Razaleigh Muhamat @ Kawangit. (2010). Kepimpinan dan Pengurusan Islam: Sejarah, Teori dan Pelaksanaan. Jabatan Pengajian Dakwah dan Kepimpinan. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Ryckman, R. M. (2004). *Theories of Personality* (8th edition). Belmont, CA, US: Wadsworth.
- Seddigh, A., Berntson, E., Platts, L. G., & Westerlund, H. (2016). Does Personality have a Different Impact on Self-rated Distraction, Job Satisfaction, and Job Performance in Different Office Types?. 11(5).
- Shariffah Sebran Jamila Syed Imam dan Mohammed Sani Ibrahim. (2010). Cabaran Pemimpin Novis dalam Mengurus Sumber Manusia bagi Melahirkan Guru yang Kompeten. *Proceedings of The 4th International Conference on Teacher Education*. Bandung Indonesia.
- Shariffah Sebran Jamila Syed Imam, Mohammed Sani Ibrahim dan Mohd. Izham Mohd Hamzah. (2013). Tret Kepimpinan Pengetua dan Guru Besar di Malaysia: Perspektif Pentadbir Sekolah. *Seminar Kebangsaan kali Ke-IV*. Pendidikan IPTA. Institute of Education. International Islamic University Malaya.
- Tony Bush & David Middlewood. (2013). *Leading and Managing People in Education*. Third Edition. SAGE: Publication Ltd.

- Zaharah Hassan, Abu Daud Silong dan Nazri Muslim. (2009). *Kepimpinan Beretika dan Kecemerlangan Organisasi dalam Perkhidmatan Awam. MALIM*. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Bush dan Bell (2008) *The Principles of Educational Leadership & Management*. SAGE Publication, London, Thousands Oaks, New Delhi