

## CABARAN AMALAN KEPIMPINAN SILANG BUDAYA PEMIMPIN SEKOLAH MALAYSIA: SATU KAJIAN AWAL

**\*Zatun Najahah Saari, Muhammad Faizal A. Ghani & Norfariza Mohd Radzi**

Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya

*\*znajahah13@gmail.com*

### ABSTRACT

Human capital development is a benchmark to increase competitive productivity for a country. Therefore, the field of education is the foundation in society and the country to achieve the best educational development goals. A specific standard of competency is required to overcome school leaders' inability to make a professional assessment of the competence of prospective school leaders, as well as their lack of skills in dealing with cross-cultural problems. Various surveys have been conducted on previous cross-cultural leadership models, but it was found that most cross-cultural leadership is still focused on business, especially in western countries. In relation to that, this study aims to explore the issues that arise and the need for the construction of a cross-cultural model, as well as the components of cross-cultural leadership that are required in the field of education. The qualitative research design method is used in the needs analysis phase, and the findings show that there is a need to develop a cross-cultural leadership model in schools based on the local context. Next, the reliability of the interview themes in this study was evaluated by determining the Cohen Kappa Index (ICK), which is the value of determining the degree of coding agreement done by three experts in the field. In addition to being a guide and reference for school leaders, this cross-cultural leadership model is also expected to help school leaders who will be dealing with various cross-cultural issues in schools.

**Keywords:** *School Leaders, Cross-Cultural, Cross-Cultural Leadership*

### PENGENALAN

Malaysia tidak terkecuali dalam mendepani persaingan abad ke-21. Justeru, Malaysia sentiasa mencari peluang yang lebih luas untuk memacu pendidikan negara ke arah mencapai pendidikan bertaraf dunia. Oleh itu, pemimpin sekolah hendaklah berfungsi sebagai pemimpin yang bertanggungjawab dan menuntut keutamaan dalam menjamin melahirkan modal insan yang cemerlang (Samsiah & Khalip, 2018). Sementelah itu, umum mengetahui bahawa Malaysia merupakan sebuah negara yang mempunyai masyarakat majmuk. Salah satu keunikan yang terdapat di Malaysia ialah kepelbagaian bangsa, budaya, agama dan adat resam. Rentetan itu, berdasarkan keunikan tersebut, Malaysia boleh menjadi contoh model perpaduan dan keharmonian bagi sesebuah negara. Selain itu, kepelbagaian bahasa dan dialek pertuturan yang digunakan oleh penduduk Malaysia juga merupakan salah satu daripada tarikan tersebut. Oleh yang demikian, suasana pelbagai budaya atau *multicultural condition* yang ketara wujud dalam kalangan masyarakat di Malaysia (Omar et.al., 2016).

Namun, kesukaran pemimpin sekolah dalam menangani cabaran silang budaya amat membimbangkan. Hal ini menunjukkan bahawa silang budaya berlaku apabila wujud interaksi antara satu individu dengan individu lain yang mempunyai kepelbagaian latar belakang, pengetahuan, kepercayaan, nilai hidup, kaum, bangsa dan sebagainya. Nilai identiti tersebut akhirnya bersatu dan membentuk tingkah laku

sivik, penerimaan individu pelbagai bangsa, agama dan etnik serta amanah dan berintegrasi (PPPM, 2013-2025).

Maka hasil daripada kepelbagaian ini telah wujud silang budaya diantara satu dengan yang lain. Justeru, satu daripada enam aspirasi sistem yang ditekankan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 ialah “sistem pendidikan yang menawarkan perkongsian pengalaman dan nilai kepada kanak-kanak dengan menghargai kepelbagaian” (Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025). Dari segi pengalaman dan keperibadian, kepimpinan silang budaya dapat meningkatkan prestasi yang lebih baik dalam penubuhan pelbagai budaya (Caliguirri & Tarique, 2012). Hasilnya, organisasi yang mempunyai pengalaman budaya yang pelbagai akan mempengaruhi kecekapan kepimpinan silang budaya secara dinamik dan akhirnya meningkatkan prestasi kepimpinan global.

Dalam era globalisasi, pemimpin sekolah menghadapi pelbagai cabaran serta ragam warga sekolah yang mempunyai latar belakang, budaya serta gaya hidup yang berlainan. Menurut Tamuri dan Hussin (2017), nilai pelbagai budaya seharusnya difahami sebagai satu set nilai yang berjalan dalam masyarakat Malaysia. Oleh itu, pemimpin sekolah perlu memahami setiap perbezaan sama ada daripada sudut etnik, keturunan, bahasa, adat resam dan budaya setiap warga sekolah. Rentetan daripada itu, satu model khusus diperlukan bagi mengatasi kekurangan keupayaan pemimpin sekolah menghadapi masalah silang budaya dalam kalangan warga sekolah (Ismail et al. 2021).

Justeru, kajian ini dilaksanakan bagi meneroka cabaran yang berlaku dalam mengaplikasikan kepimpinan silang budaya pemimpin sekolah di Malaysia. Penemuan kajian ini diharap dapat merungkai masalah serta memberi impak kepada pemimpin sekolah berkaitan kepimpinan silang budaya.

## **TUJUAN KAJIAN**

Kajian ini dijalankan bertujuan untuk meneroka cabaran dalam melestarikan kepimpinan silang budaya pemimpin sekolah di Malaysia.

## **SOROTAN KAJIAN**

### ***Kepimpinan***

Kajian yang berkaitan dengan kepimpinan telah banyak dikaji oleh pengkaji-pengkaji lepas dan masih berterusan sehingga sekarang. Sebagai contoh, Northouse (2007) dan Stogdill (1950) kepimpinan sebagai proses atau tindakan mempengaruhi kegiatan kelompok bagi menuju penetapan dan pencapaian tujuan manakala Yulk (2002) menjelaskan kepimpinan dilaksanakan dengan cara mempengaruhi orang lain supaya bersetuju dengan tindakan yang perlu dilakukan secara cekap dan berkesan.

Seterusnya, Kouzes dan Posner (2007) pula mentafsirkan bahawa kepimpinan dengan mengaitkan dorongan dan sokongan bagi meningkatkan motivasi ahli dalam organisasi untuk mendepani cabaran melalui perkongsian visi dan misi. Manakala Kaiser et al. (2008) turut menyokong pandangan pengkaji lalu mengenai definisi kepimpinan. Mereka juga berpendapat bahawa pemimpin harus peka terhadap konteks dan keperluan sekolah dalam penentuan matlamat organisasi.

Justeru kepimpinan yang berkesan melibatkan mempengaruhi serta mengarahkan individu kearah yang dikehendaki melalui tingkah laku seseorang. Oleh sebab itu, istilah “kepimpinan” mempunyai definisi yang luas dan merujuk kepada pelbagai perkara seperti status dan kedudukan sebagai pengurus atau perancang serta ciri personaliti seperti menjadi orang yang diberi kuasa. Oleh itu, seorang pemimpin perlu mempunyai keupayaan untuk menguruskan organisasi dari segi perancangan jangka panjang, kebolehan membuat keputusan serta komunikasi.

### ***Kepimpinan Silang Budaya***

Dalam kepemimpinan silang budaya, pemimpin berpeluang mengembangkan dan melaksanakan gaya kepemimpinan mereka dan berinteraksi serta membimbing pekerja yang berada di bawah mereka. Menurut Dickson et al., (2017), terdapat peningkatan penerimaan kepemimpinan silang budaya dalam kalangan pemimpin. Terdapat banyak penyelidikan dijalankan memfokuskan kepada bagaimana nilai budaya mempengaruhi kewibawaan pemimpin, ciri-ciri keperibadian, tindakan interpersonal antara pemimpin dengan pengikutnya dan hubungan antara pemimpin dengan pelbagai kumpulan dalam organisasi mereka. Menurut Wren (1995), kepemimpinan mempunyai kuasa untuk menundukkan orang bawahan dan mampu untuk membimbing sesebuah organisasi (Ismaila Akinbode & Ali Al Shuhumi, 2018b; Conger & Kanungo, 1987).

Hal ini menunjukkan bahawa pemimpin berkuasa memberi arahan kepada orang di bawahnya. Kepimpinan silang budaya dalam organisasi pendidikan memberi peluang untuk pembelajaran antara budaya; namun, ia juga menimbulkan cabaran institusi dengan perspektif yang berbeza (Velarde, Adams & Muhammad Faizal A.Ghani, 2020). Oleh itu, kepemimpinan silang budaya dapat difahami dari segi strategi yang digunakan oleh pemimpin untuk menyelaras dan memerintah pasukan yang terdiri daripada pekerja dari pelbagai latar belakang budaya, nilai sosial dan moral.

## **METODOLOGI**

Bahagian ini menjelaskan beberapa aspek berkaitan metodologi kajian seperti berikut:

### ***Reka Bentuk Kajian***

Kajian ini menggunakan reka bentuk kualitatif. Data kajian dikumpul dengan menggunakan kaedah temu bual separa berstruktur. Rasional pemilihan kaedah temu bual kerana kaedah ini mampu meneroka dan menyiasat maklum balas responden untuk mengumpul data secara mendalam mengenai pengalaman dan perasaan peserta kajian (Gay & Airasian, 2003). Justeru, data dikumpul dengan menjalankan sesi temu bual terhadap enam orang responden. Keadaan ini dijelaskan oleh Merriam (2015) bahawa penggunaan kaedah temu bual separa berstruktur yang bersifat fleksibel membolehkan pengkaji menghuraikan maklumat yang diperolehi.

### ***Pesampelan Kajian***

Pemilihan peserta kajian dalam kajian ini adalah berdasarkan justifikasi kajian kualitatif iaitu pemilihan peserta dan sampel kajian adalah berdasarkan kesesuaian tajuk dan kehendak soalan kajian. Oleh itu, ciri utama pemilihan peserta kajian adalah berdasarkan kesanggupan dan kerelaan hati peserta untuk terlibat sama dalam kajian ini. Fraenkel dan Wallen (2008) menyetujui pendapat tersebut dengan menyatakan syarat utama pemilihan peserta kajian adalah penglibatan mereka secara sukarela dalam kajian untuk mendapatkan maklum balas yang berkualiti tinggi terhadap soalan penyelidikan. Selain itu, pemilihan peserta kajian dibuat dalam kalangan mereka yang terlibat dalam kepemimpinan di sekolah dan pakar dalam bidang kepemimpinan pendidikan.

Oleh itu, pengkaji memilih enam orang dalam kalangan pemimpin sekolah sebagai informan. Menurut pandangan (Merriam, 2009) bilangan responden yang dipilih bertepatan dalam menentukan saiz sampel kajian iaitu saiz responden bawah 10 orang adalah mencukupi untuk sesi temu bual bagi mendapatkan maklumat yang tepat. Pandangan ini turut disokong oleh Satzinger, Jackson dan Burd (2007) dengan menyatakan bahawa saiz sampel yang kecil adalah memadai jika objektif kajian adalah jelas. Creswell (2014) turut menyatakan bahawa untuk kajian kualitatif, bilangan responden antara tiga hingga 10 orang adalah sesuai mengikut kepada kejelasan kajian tersebut.

### ***Instrumen Kajian***

Satu set soalan temu bual separa struktur akan diguna pakai dalam kajian ini, pengkaji menggunakan format instrumen temu bual separa berstruktur yang diadaptasi daripada instrumen temu bual daripada literatur bidang kajian dan disusun mengikut soalan kajian. Protokol temubual merangkumi tiga bahagian iaitu (i) Bahagian A (Soalan Pembukaan) mengandungi tiga item bagi mendapatkan maklumat mengenai latar belakang peserta dan persetujuan pakar yang terlibat dalam kajian. (ii) Bahagian B (Soalan Utama) mengandungi item berkaitan keperluan model kepimpinan pemimpin silang budaya, isu yang dihadapi dalam kepimpinan di sekolah serta penerimaan warga sekolah kepimpinan silang budaya. Selanjutnya, Bahagian C mengandungi dua item mengenai harapan dan ucapan terima kasih oleh pengkaji kepada responden. Justeru, sebelum protokol temu bual ini digunakan untuk kajian sebenar, dua langkah akan dijalankan bagi menilai kandungan protokol temu bual iaitu semakan pakar dan temu bual rintis.

### ***Analisis Data***

Kajian kualitatif melibatkan proses mencari dan menyusun data yang dikumpulkan secara sistematik untuk tujuan melaporkan kajian. Dalam kajian ini, data untuk temu bual dianalisis secara kualitatif. Peringkat analisis pertama proses dimulakan dengan penyediaan transkrip dari sesi temu bual yang dirakam. Tahap analisis seterusnya melibatkan proses pengekodan yang merupakan proses membahagikan data menjadi unit atau segmen yang bermakna dengan menggunakan kod tertentu (Pranee Liamputtong, 2014). Pengekodan terbuka bermula dengan data penting mengenai transkrip dikodkan secara rawak kerana mengkategorikannya ke dalam kumpulan atau tema tertentu. Selepas itu, transkrip berkod kemudian dipindahkan ke matriks verbal pertama yang mengandungi lajur kod, kategori berlabel dan petikan tepat. Ia dilakukan dengan menyalin petikan yang relevan dari transkrip asal ke ruangan kedua-dua fail transkrip dan fail matriks dibuka serentak ke memberikan pemindahan petikan yang berkaitan dengan lebih mudah. Pada asasnya, setiap transkrip disusun mengikut matriks individu untuk menunjukkan kategori yang jelas dan berbeza yang muncul dari setiap transkrip.

### ***Kesahan***

Protokol temu bual disemak oleh dua orang pakar rujuk dalam bidang kepimpinan dan bahasa untuk menentukan kesahan kandungan. Tujuan penyemakan dilakukan adalah untuk memastikan kesahihan kandungan protokol temu bual. Seterusnya, menurut Cohen et al., (2007) konsensus pekali Cohen Kappa dalam kajian ini dapat meningkatkan kesahan apabila melibatkan maklum balas daripada sekumpulan pakar.

### ***Kebolehpercayaan***

Kebolehpercayaan adalah instrumen yang berupaya memberi hasil konsisten oleh individu yang sama dengan ujian yang sama pada masa berbeza (Sidek Mohd Noh & Jamaluddin Ahmad, 2005). Manakala Fraenkal dan Wallen (2008) menyokong pendapat tersebut dengan menyatakan bahawa kebolehpercayaan adalah ketekalan skor diperolehi hasil daripada pentadbiran instrumen yang dilakukan beberapa kali ke atas individu berbeza. Namun, skor dan jawapan diperolehi adalah konsisten.

Dalam kajian ini, instrumen temu bual diguna pakai untuk menjawab tiga soalan kajian yang telah ditetapkan. Menurut Noraini Idris (2010), kajian yang melibatkan instrumen dan data kualitatif perlu disertakan dengan kebolehpercayaan. Justeru, strategi berikut akan dijalankan bagi meningkatkan kebolehpercayaan protokol temubual iaitu: (a) semua perbualan dan transkrip direkodkan secara verbatim iaitu menggunakan pernyataan langsung daripada dokumen temu bual yang akan dijalankan, serta memberi deskripsi konkrit dan tepat; (b) semua data direkod secara elektronik dan digital.

Tujuannya adalah untuk (i) memeriksa kebolehpercayaan protokol temubual dan memberi peluang untuk pembetulan. Oleh itu, ia membolehkan untuk memberi tumpuan secara langsung dalam memenuhi

objektif kajian dan menjawab persoalan kajian (ii) untuk melatih pengkaji dalam menjalankan sesi temu bual dan memperbaiki kemahiran yang diperlukan dalam membuat penyelidikan.

Menurut Bokdan dan Biklen (2003), salah satu cara untuk meningkatkan kesahan dan kebolehpercayaan data kualitatif adalah melalui pengesanan data. Selanjutnya, kebolehpercayaan tema temu bual dalam kajian ini dinilai dengan menentukan kaedah Indeks Cohen Kappa (ICK), iaitu nilai penentuan darjah persetujuan pengkodan yang dilakukan oleh pakar bidang. ICK telah diperkenalkan oleh Jacob Cohen (1960) bagi menentukan kebolehpercayaan data kualitatif. ICK juga bertujuan untuk mencari darjah persetujuan unit analisis dengan tema atau konstruk yang dikaji, dibuat dengan memadankan unit daripada data temu bual dengan tema yang dominan dalam sesuatu data kualitatif seperti dalam temu bual (Zamri & Noriah, 2003). Justeru, Cohen yang memperkenalkan ICK menyatakan bahawa kebolehpercayaan data kualitatif yang dikategorikan mengikut tema boleh ditentukan berdasarkan darjah persetujuan beberapa pakar penilai.

Cohen Kappa dinilai dengan menggunakan formula  $K = (fa - fc) / (N - fc)$ .

fa - unit persetujuan

fc - 50% jangkaan persetujuan

N - bilangan unit yang diuji nilai persetujuan.

Landis dan Koch (1997) telah meletakkan nilai kebolehpercayaan persetujuan indeks Cohen Kappa (K) seperti berikut:

Jadual 1

Nilai Persetujuan Indeks Cohen Kappa (K)

Nilai Kappa	Skala Persetujuan
0.08	Sangat baik
0.4 – 0.75	Sederhana
Nilai bawah 0.4	Lemah

Proses memperoleh nilai persetujuan Kappa ditunjukkan melalui jadual berikut:

Jadual 2

Nilai Kappa yang diperolehi dapat menunjukkan tahap persetujuan antara pakar yang menilai.

Bil	Tema /Unit	Pakar 1	Pakar 2	Pakar 3	Nilai Persetujuan Keseluruhan
1.	Komunikasi Berkesan	Kurang 1	1	0.25	$1+1+0.25=3$ K= 0.75
2.	Kurang Kesedaran	1	1	1	$1+1+1=3$ K=1
3.	Kurang Kefahaman	1	1	1	$1+1+1=3$ K=1
4.	Kurang Kepimpinan	Kemahiran 1	1	-0.33	$1+1+(-0.33)$ =3 K=0.56
5.	Kurang Prihatin	1	1	1	$1+1+1=3$ K=1

Dalam kajian ini, persetujuan daripada tiga orang panel penilai telah diperolehi daripada hasil penilaian mereka terhadap sembilan dimensi yang wujud. Setelah kesemua penilai memberikan persetujuan, proses pengiraan dilakukan dan nilai persetujuan diantara penilai dalam kajian adalah nilai yang tergolong dalam tahap skala kebolehpercayaan yang sangat baik dan sederhana berdasarkan Jadual Rost & Coil (1994), Zuraidah (2010). Justeru, daripada analisis Cohen Kappa, didapati tema yang diperolehi mempunyai kesahan yang boleh dipercayai. Daripada lima tema yang terbentuk, tiga tema mempunyai kesahan yang sangat baik iaitu nilai Cohen Kappa yang diperolehi adalah  $K=1$  melebihi nilai 0.08. Tema tersebut ialah kurang kesedaran, kurang kefahaman, kurang prihatin, Manakala terdapat dua tema berada pada tahap sederhana. Tema komunikasi kurang berkesan nilai Cohen Kappa adalah 0.75 dan kurang kemahiran kepimpinan nilai Cohen Kappa adalah 0.56.

## DAPATAN KAJIAN

Dapatan kajian berdasarkan objektif kajian iaitu mengetahui isu kepimpinan silang budaya dalam kalangan pemimpin sekolah di Malaysia.

### Tema 1: Komunikasi kurang berkesan

Berdasarkan dapatan ini, komunikasi kurang berkesan dibincangkan sebagai isu kepimpinan silang budaya dalam kalangan pemimpin sekolah Malaysia.

“Aspek pertama adalah mengenai perbezaan penguasaan bahasa semasa interaksi. Komunikasi yang berkesan itu ia lahir bila adanya pemilihan kosa kata, laras bahasa yang betul. Jadi, kesantunan bahasa yang baik ia akan mewujudkan satu suasana yang kondusif dan dapat mengelakkan ketegangan.” (PK1:130-134)

Kuasa yang ada pada pemimpin sekolah kurang digunakan secara berhemah terutama dari segi komunikasi serta bertoleransi dengan orang bawahannya. Pernyataan ini dijelaskan oleh peserta kajian pertama dengan menyatakan bahawa:

“Selalunya, konflik antara kaum ia tercetus disebabkan kurang informasi yang tepat. Dengan ada input yang berterusan-jadi ada input mengenai silang budaya ini, perbezaan kaum ini dapat diwujudkan kesedaran dan rasa hormat. Bila dapat rasa hormat ini, maksudnya kita dapatlah objektif perpaduan tu dapat dicapai.” (PK1:101-105)

Kesimpulannya, kepimpinan silang budaya sukar dilaksanakan sekiranya tiada komunikasi yang baik diantara pihak pemimpin dengan pihak yang dipimpin.

### Tema 2: Kurang Kesedaran

Pengetahuan berkaitan dengan kepelbagaian budaya perlu dititik beratkan oleh pemimpin sekolah. Kurang peka terhadap isu sensitif berkaitan budaya merupakan antara faktor wujudnya tidak puas hati dan rasa tersinggung. Perkara ini dijelaskan oleh peserta kajian berikut:

“Isu kepimpinan silang budaya dalam kepimpinan sekolah ialah pertama, kurang kesedaran dan kepentingan, memahami budaya, adat resam, nilai dan juga cakna dengan sensitiviti atau isu-isu yang berkaitan dengan pelbagai kaum ni.” (PK2:135-138)

Kenyataan ini turut disokong oleh peserta kajian pertama yang menyatakan bahawa:

“Walaupun kita tengok di sini dari segi makanan, dari segi vegetarian ni kalau kita ambil mudah, nanti akan wujudnya rasa tidak puas hati dan cepat tersinggung. Jadi, bila ada input mengenai perkara-perkara silang budaya ini sekurang-kurangnya semua pemimpin ini dia akan lebih peka kepada isu-isu sensitif.” (PK1: 111-114)

Kesimpulannya, pemimpin silang budaya perlu memahami budaya dan adat resam orang yang berada di bawahnya. Kepimpinan silang budaya sukar dilaksanakan jika tiada kesedaran untuk memahami antara satu sama lain.

### Tema 3: Kurang Kefahaman

Peranan pemimpin sekolah amat penting dalam memahami adat resam kepelbagaian bangsa secara menyeluruh. Kurang kefahaman berkaitan adat resam sesuatu kaum merupakan salah satu kelompangan dalam memahami sesuatu budaya dan warga sekolah juga perlu diberi pendedahan dan kerjasama yang secukupnya untuk menjayakan pembentukan perpaduan dalam kepimpinan silang budaya khususnya di peringkat sekolah. Peserta kajian yang terdiri dari pemimpin sekolah Kebangsaan dan Sekolah Jenis Kebangsaan Cina dan Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil mengulas tentang pandangan tersebut:

“Kefahaman yang mendalam terhadap adat resam yang tidak menyeluruh, yang mungkin ada lompong dan perlu kepada mekanisma dan juga panduan.” (PK2:139-141)

“Jadi sekiranya pemimpin sudah ada pengetahuan dan kefahaman tentang budaya masyarakat Malaysia, kefahaman itu boleh digunakan untuk didedahkan kepada murid-murid dan warga sekolah.” (PK6: 41-44)

...perkara ini sangat pentinglah sebab dengan mengetahui budaya-budaya masyarakat yang ada di Malaysia, kerjasama dan persefahaman perlu wujudkan pada peringkat sekolah.” (PK6: 44-46)

“Memang mencabar dekat situ sebab actually kalau dari segi on paper -dari segi paper saya rasa memang mudah-nampak macam cantik-theoretically memang nampak cantik tapi dari segi pelaksanaan bila kita tengok apa-apa sahaja pelaksanaan aktiviti di sekolah; perbincangan, semua memang ia akan menjurus-kaum yang sama akan dalam kumpulan yang sama.” (PK1:156-160)

Kesimpulannya, pemimpin di sekolah Jenis Kebangsaan juga perlu mengambil cakna berkaitan perbezaan budaya yang terdapat di sekolah masing-masing kerana kurang kefahaman berkaitan perbezaan budaya akan melambatkan lagi proses perpaduan berbilang kaum yang perlu diterapkan dari peringkat sekolah lagi.

### Tema 4: Kurang Kemahiran Kepimpinan

Masalah yang berlaku apabila pemimpin yang dilantik tidak mengikut prosedur yang ditetapkan. Oleh itu, bakal pemimpin kurang mendapat pendedahan awal berkaitan dengan kepimpinan. Di samping itu, guru-guru juga kurang mempelajari serta menonjolkan diri dalam kepimpinan. Akhirnya terhasil pemimpin atau pentadbir yang kurang kemahiran dalam kepimpinan. Perkara ini disebut oleh beberapa orang peserta kajian iaitu:

“... satu lagi isu di sekolah agama ni dia ada dua golongan guru, iaitu guru arab agama dan juga guru akademik. Jadi, biasanya guru akademik ni dia lebih menonjol dari segi kepimpinan daripada guru arab agama, tetapi ada jugalah guru arab agama ni yang menunjukkan kepimpinan tu. Cuma, kebanyakannya cikgu akademik yang lebih menonjol.” (PK3: 183-187)

Penyataan diatas telah disokong oleh dua peserta kajian lain dengan menyatakan bahawa:

“Kadang-kadang, sesetengah masalah di sekolah ni dia bukan guru-guru sahaja sebenarnya. Dari segi ketua, banyak sekolah yang sebenarnya pengetua tidak efisien. Maksudnya, tidak maksima lah penggunaan tenaga dia. Jadi macamana pengetua boleh handle benda itu.” (PK4: 147-150)

“Tapi, kalau secara keseluruhannya, biasanya, mereka tu kurang mendapat pendedahan tentang kepimpinan. Macam mana untuk memimpin sesebuah organisasi, atau pun untuk memimpin sekolah. Kadang-kadang, keputusan yang diorang buat ni pun macam-macam sehingga guru-guru tak terkejar.” (PK3: 190-193)

Kesimpulannya, kurang kemahiran kepimpinan merupakan isu yang mencetus kepada kepimpinan silang budaya sukar dilaksanakan kerana latar belakang guru yang pelbagai.

#### Tema 5: Kurang prihatin

Keprihatinan pentadbir sekolah terhadap kebajikan warga sekolah amat diharapkan. Silang budaya bukan hanya tertumpu pada kaum dan bangsa sahaja malah perbezaan dari segi pendidikan serta pangkat juga merupakan silang budaya yang berlaku dalam kalangan warga sekolah. Oleh itu, kurang prihatin dari segi budaya, sekeliling, kenaikan pangkat serta beban tugas juga merupakan isu kepimpinan silang budaya. Hal ini telah dijelaskan oleh beberapa responden atau peserta kajian seperti dibawah:

... maknanya untuk sekolah lebih efisien lagi, lebih berjaya lagi, Pengetua kena ambil caknalah benda-benda tu. Contohnya dari segi kebajikan guru. Silang budaya bukan hanya kaum dan bangsa sahaja malah perbezaan dari segi pendidikan serta pangkat juga merupakan silang budaya yang berlaku dalam kalangan warga sekolah.” (PK4: 182-183)

Penyataan di atas telah disokong oleh PK5 dengan pendapat yang sama berkaitan kurang prihatin beban tugas dengan menyatakan bahawa:

“Kadang-kadang dia efek jugak saya punya semangat kerja itu. Contohnya dari segi guru sandaran tu, kerja banyak tapi dari segi kebajikan kepada dia orang itu. Maknanya kerja kuat-kuat pun macam nak buat kadang-kadang banyak fikir.” (PK5: 187-189)

Rumusannya, kurang prihatin terhadap kebajikan warga sekolah juga merupakan penyumbang kepada kepimpinan silang budaya sukar dilaksanakan.

Kesimpulannya, dapatan kajian berkaitan cabaran amalan kepimpinan silang budaya pemimpin sekolah adalah seperti berikut:

- a) Komunikasi kurang berkesan
  - i- Kuasa yang ada pada pemimpin kurang digunakan secara berhemah.
- b) Kurang Kesedaran
  - i- Kurang peka terhadap isu sensitif berkaitan budaya merupakan antara faktor wujudnya tidak puas hati dan rasa tersinggung.
- c) Kurang Kefahaman
  - i- Kurang kefahaman berkaitan adat resam sesuatu kaum merupakan salah satu kelompangan dalam memahami sesuatu budaya.
- d) Kurang Kemahiran Kepimpinan
  - i- Pemimpin yang dilantik tidak mengikut prosedur yang ditetapkan
- e) Kurang prihatin.
  - i- Silang budaya bukan hanya tertumpu pada kaum dan bangsa sahaja malah perbezaan dari segi pendidikan serta pangkat juga merupakan silang budaya yang berlaku dalam kalangan warga sekolah.
  - ii- Selain berupaya untuk membina kepercayaan dalam kalangan komuniti sekolah, pemimpin sekolah juga perlu menguruskan diri dengan baik dan menggunakan amalan beretika serta kemahiran sosial untuk menangani konflik dengan berkesan.



## PERBINCANGAN

Dapatan analisis kajian dalam meneroka cabaran kepimpinan silang budaya yang berlaku di sekolah, telah menggariskan lima tema iaitu a) komunikasi kurang berkesan; b) kurang kesedaran; c) kurang kefahaman; d) kurang kemahiran kepimpinan e) kurang prihatin.

Cabaran pertama adalah komunikasi kurang berkesan. Komunikasi merupakan perantaraan penting daripada seorang individu dengan individu yang lain. Justeru, dalam konteks kepimpinan silang budaya ini seorang pemimpin perlu mempunyai komunikasi yang baik dengan orang yang berada di bawah pimpinannya. Komunikasi mempunyai fungsi yang tersendiri antaranya menjalinkan hubungan antara dua orang manusia, bertukar maklumat seterusnya melahirkan makna. Justeru, maknalah yang mewujudkan kefahaman antara kedua-dua belah pihak. Selain itu, komunikasi juga mampu berperanan dalam mempengaruhi sikap, nilai serta kepercayaan orang lain. Menurut Sohana Abdul Hamid dan Hairun Najuwah Jamali (2017) yang menyokong kenyataan tersebut dengan menyatakan bahawa proses komunikasi adalah suatu proses yang berkaitan dengan tindakan manusia dengan dirinya sendiri, dengan orang lain dan juga dengan persekitarannya. Oleh sebab itu komunikasi kurang berkesan memberi impak yang negatif dalam kepimpinan silang budaya.

Selain itu cabaran kedua yang dapat diterokai ialah kurang kesedaran. Setiap pemimpin sekolah perlu mempunyai kesedaran serta berperanan memahami budaya dan adat resam sesuatu kaum secara menyeluruh. Kegagalan pemimpin sekolah terhadap isu sensitif berkaitan budaya punca wujudnya tidak puas hati dan rasa tersinggung dalam kalangan warga sekolah. Melihat dalam konteks sekolah yang terdapat kepelbagaian latar belakang, pemimpin sekolah juga berperanan membimbing para guru dalam membentuk perpaduan kerana guru merupakan agen sosialisasi di sekolah. Hal ini telah dijelaskan oleh Institut Tadbiran Awam Negara (1980) yang menjelaskan bahawa konsep perpaduan merupakan satu proses yang menyatupadukan anggota masyarakat dan negara secara menyeluruh melalui ideologi negara supaya setiap anggota masyarakat dapat membentuk satu identiti dan nilai bersama dalam kalangan mereka. Segala tingkah laku guru mudah diikuti oleh murid terutamanya dalam kalangan murid sekolah rendah kerana guru dianggap sebagai idola mereka. Guru mempunyai potensi untuk mempengaruhi minda dan tingkah laku pelajar melalui tindakan dan tingkah laku mereka (Yong Hie Hie et al., 2018).

Sementara cabaran yang ketiga pula adalah kurang kefahaman. Usaha menangani isu kurang kefahaman berkaitan silang budaya memerlukan peranan pemimpin sekolah yang maksima kerana pengetahuan dan kefahaman berkaitan kepelbagaian budaya sangat penting bagi mengekalkan perpaduan serta kestabilan dalam masyarakat. Justeru, cara terbaik untuk memastikan masyarakat memahami dan menghormati antara satu sama lain adalah melalui pendidikan. Menurut kajian Yong Hie Hie et. al., (2018) guru perlu menunjukkan perlakuan yang positif terutama di hadapan murid mereka. Nilai murni yang ditunjukkan oleh guru di sekolah mudah diterapkan dalam jiwa murid. Guru merupakan pendukung aspirasi dalam membentuk modal insan yang baik. Guru bukan sekadar melahirkan pelajar yang cemerlang dalam bidang akademik tetapi lebih kepada membimbing generasi muda berakhlak mulia. Masa depan negara amat bergantung kepada keupayaan guru melahirkan generasi yang memenuhi cita rasa bangsa dan negara. Oleh itu, guru perlu sentiasa menjaga akhlak dan tingkah laku supaya dapat menjadi ikutan terbaik kepada generasi muda. Sebagai contoh, walaupun seorang guru India yang berkhidmat di SJKT, tetap akan menegaskan keperluan untuk sentiasa memberi teladan yang baik di sekolah seperti amalan bersifat kebudayaan kaum seperti pemakaian baju batik atau pun baju kebangsaan pada hari tertentu, perayaan kaum dan acara perasmian di sekolah. Justeru, dalam konteks ini, para guru perlu sentiasa melengkapkan diri dengan pelbagai ilmu dan juga kemahiran untuk disampaikan tanpa menyentuh sebarang isu sensitiviti kaum supaya ilmu tersebut dapat disebarkan oleh guru kepada pelajar dengan tepat dan berkesan.

Kurang kemahiran kepimpinan merupakan cabaran keempat dalam dapatan menunjukkan bahawa sistem pendidikan negara telah mengalami perubahan selari dengan perkembangan negara dalam aspek pembangunan, sosial, ekonomi dan budaya. Sehubungan dengan itu peranan dan tanggungjawab pemimpin sekolah juga telah mengalami perubahan secara dinamik dan mereka perlu berusaha mengubah gaya kepimpinan mengikut masa dan situasi. Oleh itu, dalam keadaan yang mencabar ini, corak kepimpinan sekolah mesti berubah (a) pemimpin sekolah harus tahu jenis kepimpinan dan pengurusan moden; (b) pemimpin sekolah harus sedar dengan realiti yang ada yang boleh mempengaruhi kepimpinannya di sekolah; (c) pemimpin sekolah mesti tahu selok-belok pengajaran dan pembelajaran yang terbaharu supaya dia dapat mengawasi perkembangannya; (d) pemimpin sekolah harus bersikap terbuka dan berterus terang serta boleh pula bertimbang rasa; (e) pemimpin sekolah harus pandai berhubung dengan guru, murid, masyarakat dan orang atasan. Jika seseorang pemimpin sekolah mempunyai ciri-ciri sebagaimana yang di atas, pasti misi dan visi untuk menjadikan sesebuah sekolah cemerlang akan tercapai. Sebaliknya jika seseorang pemimpin sekolah mempunyai ciri-ciri yang lemah dalam kepimpinannya maka pencapaian sesebuah sekolah lambat atau sukar untuk dicapai (Hamzah et.al., 2020).

Cabaran yang terakhir adalah kurang prihatin. Pemimpin sekolah perlu tahu tentang kepentingan kecerdasan emosi, empati, daya tahan dan kesejahteraan diri dalam kepimpinan dan pengurusan sekolah serta komunitinya. Justeru, pemimpin sekolah perlu kerap membuat refleksi terhadap amalannya serta membuat perubahan dalam amalan kepimpinan dan pengurusan menggunakan pendekatan yang sesuai dengan situasi. Selain itu, pemimpin menguruskan diri dengan baik dan menggunakan amalan beretika serta kemahiran sosial untuk menangani konflik dengan berkesan. Pemimpin sekolah juga berupaya untuk membina kepercayaan dalam kalangan komuniti sekolah dan mewujudkan suasana pembelajaran yang positif untuk murid, staf serta komuniti setempat (IAB, 2018).

## KESIMPULAN

Dapatan ini adalah untuk mengenal pasti serta meneroka cabaran silang budaya yang berlaku di sekolah. Kajian analisis keperluan adalah merupakan sebahagian daripada proses kajian reka bentuk dan pembangunan model kepimpinan silang budaya. Kajian reka bentuk dan pembangunan model ialah penyelidikan yang dibentuk berdasarkan kepada penyelesaian masalah khusus situasi atau prosuder penyelidikan umum. Oleh itu, fasa analisis dalam kajian ini adalah meneroka cabaran dalam konteks dan persekitaran yang hendak dikaji.

## RUJUKAN

- Abdullah, Z., Ahmad, R., Ghani, M. F. A., & Salamun, H. (2012). Komuniti pembelajaran profesional dalam kalangan warga sekolah menengah di Malaysia. In *Seminar Kebangsaan Majlis Dekan Pendidikan IPTA 2012*.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (2003). *Qualitative Research of Education: An Introductory to Theories and Methods* (4th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Boland, A., Dickson, R., & Cherry, G. (2017). Doing a systematic review: A student's guide. *Doing Systematic Review*, 1-304.
- Caligiuri, P., & Tarique, I. (2012). Dynamic cross-cultural competencies and global leadership effectiveness. *Journal of World Business*, 47(4), 612–622. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.014>
- Cohen, J. (1960). A coefficient of agreement for nominal scales. *Educational and psychological measurement*, 20(1), 37-46.

- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637–647. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306715>
- Creswell, J. W., & Creswell, D. J. (2018). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5th ed.). Los Angeles: SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Creswell, J. W. (2014). Research design qualitative, quantitave and mixed methods approaches (4th ed.). Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
- Creswell, J. W. (2014). Research design: Qualitative, quantitative and mixed method sapproaches (Fourth, Vol. 136). United States of America: Sage Publication, Inc.
- Dickson, M., Hartog, D. D., & Mitchelson, J. (2017). Cross cultural leadership studies. In *Chapter 1*.
- Fraenkel, J. R. dan Wallen, N. (2008). How to Design and Evaluate Research in Education.
- Gay, L., & Airasian, P. (2003). Educational Research: Competencies for Analysis and Application (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson International Edition.
- Hamzah, N., Abd Halim, M. T., & Baseri, M. (2020). Gaya Kepimpinan Pemimpin Sekolah Dalam Pengurusan Dan Penyelesaian Masalah Program Pendidikan Khas. *WACANA PENGURUSAN DAN KEPIMPINAN PENDIDIKAN*, 38.
- Hussin, N. H., & Tamuri, Ab. H. (2017). Pendidikan Abad ke 21 Dalam Kepelebagaian Budaya: Cabaran dan Harapan. Kertas Kerja Ucputama Seminar Pedagogi Antarabangsa ke-8 (PEDA8) (pp. 1–12).
- Kaiser, R. B., Hogan, R., & Craig, S. B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *American psychologist*, 63(2), 96.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). The leadership challenge: The most trusted source on becoming a better leader.
- IAB. (2018). *Standard Keperibadian Dan Amalan Pemimpin Pendidikan Berprestasi Tinggi*.
- Ismail, N. A. N., Razak, S. A., Mohd, F., & Yusof, N. M. Z. (2021). Tahap Kepuasan Pelaksanaan Pengajaran dan Pembelajaran Atas Talian dalam Kalangan Pelajar Institut Pendidikan Guru. EDITORIAL BOARD ICTLD 2021 PROCEEDINGS.
- Ismaila Akinbode, A., & Ali Al Shuhumi, S. R. (2018). the Principalship in the Twenty-First Century. *PUPIL: International Journal of Teaching, Education and Learning*, 2(2), 137–148. <https://doi.org/10.20319/pijtel.2018.22.137148>
- Malaysia Education Blueprint, M. (2013). Malaysia education blueprint 2013 - 2025. *Education*, 27(1), 1–268. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2010.08.007>
- Merriam, S. B. (2009). Qualitative research: A guide to design and implementation. John Wiley & Sons Inc. (2nd ed.). San Francisco, CA: John Wiley & Sons Inc Retrieved from <http://ir.obihiro.ac.jp/dspace/handle/10322/3933>
- Mohamad, B., & Mohamad Johdi, S. (2009). Kepimpinan pendidikan dalam pembangunan modal insan. In *PROSIDING SEMINAR MODAL INSAN 2009*.
- Northouse, P. (2007). Leadership theory and practice. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Oxtoby, C. (2018). Personal leadership. In *Veterinary Record* (Vol. 183, Issue 23). <https://doi.org/10.1136/vr.k5283>
- Samsiah, S.-R., & Khalip, M. (2018). Amalan kepimpinan instruksional dan keberkesana penerapan elemen kemahiran berfikir aras tinggi (KBAT) dalam PdPc terhadap pencapaian sekolah: Isu dan persoalan. *Jurnal Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan*.
- Sohana Abdul Hamid, & Hairun Najuwah Jamali. (2017). Komunikasi Berkesan Membina Sahsiaah Pelajar. *Islam Transformatif: Journal of Islamic Studies*, 1(1), 87–93. <http://ejournal.iainbukittinggi.ac.id/index.php/islamt/article/view/333>
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological bulletin*, 47(1), 1.
- Velarde, J., Adams, D., & Ghani, M. (2020). School leadership in multicultural secondary schools: Using cultural intelligence in leading culturally diverse learning organisations. *International*

- Online Journal of Educational Leadership*, 4(2), 4–17.  
<https://ejournal.um.edu.my/index.php/IOJEL/article/view/25886/12690>
- Verkerk, P. J. "*Fiedler's Contingency Model Of Leadership Effectiveness: Background and Recent Developments.*" (1990).
- Wren, J. T. (1995). The Problem of Cultural Leadership: The Lessons of the Dead Leaders Society and A New Definition of Leadership. *Journal of Leadership Studies*, 2(4), 122–139.  
<https://doi.org/10.1177/107179199500200410>
- Yong Hie Hie, Ku Hasnita Ku Samsu, Z. H. A., & Halim, M. D. A. & A. A. (2018). *Peranan Guru Sebagai Agen Sosialisasi dalam Membentuk Perpaduan Kaum di Sekolah*. 88, 95–108.
- Yulk, G. (2002). *Leadership in organizations* (5th edition). Prentice Hall Intern.