

**Kepimpinan dan Pengurusan Strategik di Institusi Pendidikan MARA  
(Leadership and Strategic Management in  
MARA Educational Institution)**

MARIAM MD. SALLEH  
MOHAMMED SANI IBRAHIM  
SITI RAHAYAH ARIFFIN

ABSTRAK

*Kajian ini menyelidik kepimpinan dan pengurusan strategik di institusi-institusi pendidikan MARA iaitu Kolej Profesional MARA/Kolej MARA, Institut Kemahiran MARA dan Maktab Rendah Sains MARA. Data diperoleh melalui soal selidik yang dijawab oleh 425 orang ahli pengurusan serta temu bual ke atas 15 orang responden. Dapatan menunjukkan tahap kepimpinan dan pengurusan strategik adalah tinggi. Ujian MANOVA menunjukkan terdapat perbezaan kepimpinan antara IKM dengan MRSM. Terdapat kesan interaksi antara jantina dengan aliran pendidikan yang menunjukkan kepimpinan pentadbir lelaki dari aliran sains lebih baik daripada kepimpinan pentadbir lelaki dan perempuan aliran sastera. Ujian korelasi Pearson juga menunjukkan wujudnya hubungan yang signifikan bagi domain kepimpinan dan pengurusan strategik. Analisis regresi berganda mendapati bahawa semua domain kepimpinan memberi sumbangan ke atas pengurusan dan domain pengurusan strategik juga memberi sumbangan ke atas kepimpinan. Dapatan kajian ini telah menghasilkan implikasi praktikal untuk meningkatkan kualiti pendidikan di institusi pendidikan MARA. Gandingan sektor pendidikan MARA dengan sektor usahawan MARA adalah perlu agar penumpuan kepada melahirkan graduan dan tenaga mahir berpengetahuan (k-pekerja) berdaya saing dan berorientasikan keusahawanan dapat dicapai.*

ABSTRACT

*The purpose of this study is to examine the leadership and strategic management at various MARA educational institutions, namely MARA Professional Colleges (KPM)/MARA Colleges (KM), MARA Vocational Institution (IKM) and MARA Junior Science Colleges (MRSM). Data was obtained through a survey questionnaire on 425 management personnels and interviews on 15 respondents. Generally the leadership and strategic management level are high. MANOVA analysis shows significant differences in leadership between IKM and MRSM. There has been an interactive effects based on gender and education stream which showed that males from science stream are better leaders than males and females from*

*art stream. Pearson correlation shows significant relationship between leadership and strategic management domains. Multiple regression analysis shows that leadership domains contribute towards strategic management and vice versa. Results of the study have provided practical implications for improvement of qualities in MARA education sector. The collaboration of MARA education sector and entrepreneur sector is crucial in order to produce graduates and knowledge workers who are competitive with entrepreneurship orientation.*

## PENDAHULUAN

Fenomena yang dicetuskan oleh proses globalisasi telah membawa dunia dan kehidupan manusia terdedah kepada persaingan yang kuat. Sektor pendidikan juga tidak ketinggalan dalam menghadapi cabaran-cabaran baru ini. Sektor pendidikan perlu memberi respons yang positif kepada perubahan-perubahan yang sedang berlaku terutama dalam merealisasikan dasar, matlamat dan wawasan pembangunan negara yang sedang mengalami suatu rombakan besar menjelang abad baru (Tajul Ariffin & Noraini 2002; Abd Rahim 2000). Penekanan kepada pendidikan menyeluruh, seimbang dan sepadu antara keperluan rohani dan jasmani serta duniawi dan ukhrawi sejajar dengan konsep pembangunan manusia yang hakiki, lengkap dan sempurna menjadi tugas utama pemimpin institusi pendidikan (Wan Mohd Zahid 1993). pemimpin institusi pendidikan dituntut agar mempunyai sifat kepemimpinan atau pengurusan yang berwawasan. Proses yang sering dikaitkan dengan tingkah laku pengurusan ini ialah pengurusan strategik (Zainal Abidin 1999).

Organisasi pendidikan seharusnya mempunyai pengurusan yang kental dari segi menganalisis persekitaran luaran, kepimpinan manusia, struktur, teknologi, politik, budaya dan pendidikan (Caldwell & Spinks 1988). Tinjauan terhadap amalan paling baik dalam industri pendidikan akan membolehkan pengurus institusi pendidikan tersebut menentukan satu piawaian untuk dijadikan sasaran organisasi dalam proses perancangan. Pengurus institusi pendidikan yang dapat mengenal pasti ancaman yang wujud di organisasinya adalah lebih bijak daripada mereka yang mengurus dengan pendekatan pengelakan ataupun penafian. Pemimpin yang cekap akan dapat meneliti ancaman yang wujud dan berusaha untuk menukarkannya kepada peluang.

Seorang pemimpin yang cekap dalam merancang, melaksana, menentukan hala tuju, mengawal dan dapat membuat analisis setiap perubahan yang berlaku, adalah seorang pemimpin yang amat diperlukan (Ab. Aziz 2000). Pengurusan strategik melibatkan pengurusan jangkaan dan masa hadapan. Pemimpin yang bertanggungjawab perlulah peka terhadap perubahan persekitaran di samping perlu memastikan sebarang perubahan yang dilakukan menepati jangkaan serta bertindak selaras dengan jangkaan yang telah dibuat. Pemimpin hendaklah bersikap terbuka terhadap perkara-perkara baru termasuk perubahan sepertimana

yang ditekankan dalam pengurusan strategik (Cheng 1993). Mereka seharusnya bersedia untuk mengambil tindakan dan sensitif terhadap sebarang perubahan yang melibatkan organisasi. Kunci utama kepada inovasi dan kreativiti bagi institusi pendidikan ialah sejauh mana pemimpin pendidikan mampu menjadi guru kepada seluruh komuniti organisasi (Cuban 1989). Lantaran itu, hambatan untuk membangunkan sistem pendidikan yang berkualiti dan bertaraf dunia bagi memperkembangkan potensi individu sepenuhnya dan memenuhi aspirasi negara, menjadi semakin unik dan kompleks (Ramaiah 1999) kerana institusi pendidikan merupakan organisasi manusia (Sharpe 1989). Di antara faktor yang mendorong kepada perlunya pengurusan strategik di institusi pendidikan ialah untuk menangani perubahan dalam pendidikan dan menjayakan institusi pendidikan berkesan (Fook 1999), dan bagi menentukan hidup/mati (*survival*) sesebuah institusi pendidikan (Asarudin 1995). Dalam konteks sektor pendidikan, perubahan, reformasi dan pembangunan pendidikan yang berterusan tidak dapat dielakkan kerana pelbagai cabaran global dan lokal muncul daripada persekitaran pendidikan yang sentiasa berubah.

## KEPIMPINAN DAN PENGURUSAN STRATEGIK DI MARA

MARA telah memperakukan 3K (k-usahawan, k-pekerja dan k-organisasi) sebagai asas untuk pembentukan Pelan Strategik MARA 2001-2010 (Perancangan Strategik MARA 2001). Hasrat ini memberi gambaran keinginan MARA untuk memainkan peranan yang lebih besar dan berkesan dalam memberi perkhidmatan kepada golongan Bumiputera. Walaupun hasrat ini amat jelas, namun masih ramai yang tidak mahu membuat perubahan. Pengurusan memerlukan kepakaran, kebolehan, kemampuan dan daya cipta pemimpin untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diamanahkan. Faktor yang paling kritikal untuk menjamin kesejahteraan sesebuah organisasi ialah kebolehan pemimpin dan pasukannya untuk menyesuaikan diri kepada perubahan di pasaran (Victor 2000). Dalam konteks sedemikian, Institusi Pendidikan MARA perlu mengubah suai corak amalan pengurusannya kerana sistem pengurusan tradisional yang bercorak tegar, berpusat dan birokratik tidak lagi sesuai dengan tuntutan pengurusan moden era globalisasi yang mementingkan persaingan. Institusi pendidikan perlu bersifat keusahawanan dalam mendapatkan sumber perbelanjaan di samping lebih berani untuk mengawal, mengagih dan memperkukuhkan perbelanjaan dan pengurusannya.

Corak dan gaya pengurusan institusi pendidikan MARA memerlukan pengurus yang benar-benar memahami misi dan visi mengapa ianya ditubuhkan. Apakah keistimewaan yang wujud pada institusi-institusi yang didirikan oleh MARA jika dibandingkan dengan institusi-institusi yang didirikan oleh agensi-agensi lain kerajaan dan apakah misi unik institusi berkenaan? Apakah MARA perlu meneliti kembali peranan sektor pendidikan dalam melahirkan MPPB? Adakah

benar terdapat situasi ketidakterlibatan pihak kepimpinan pendidikan dalam mengendalikan secara berkesan pengurusan sumber manusia dalam institusi pendidikan MARA sepertimana kajian Kamaruddin (1997)?

Pemboleh ubah bebas kajian yang digunakan dalam penyelidikan ini adalah berkaitan dengan profil latar belakang responden. Pemboleh ubah bebas yang disokong dengan pemboleh ubah kriteria iaitu pengalaman kerja, umur, jantina, aliran pendidikan dan pusat bertugas sebagai pemboleh ubah yang digunakan untuk mendapatkan maklumat terperinci bagi setiap pemboleh ubah bebas. Pemboleh ubah bersandar pula diperkukuhkan dengan sokongan pemboleh ubah kriteria. Pemboleh ubah kriteria yang dibentuk adalah berdasarkan apa yang dibincangkan oleh Cheng (1993), Caldwell dan Spinks (1988), Abdul Aziz (1999), Sergiovanni (1995) dalam teori pengurusan strategik serta teori asas pengurusan oleh Weber (1947). Pemboleh ubah bersandar dan pemboleh ubah kriteria ialah kepimpinan (hubungan manusia, struktur, teknologi, budaya, politik, pendidikan dan agama), pengurusan strategik (analisis persekitaran dalaman/luaran, perancangan/penstrukturkan, pembangunan staf/penyelarasan dan pengawalan/penilaian) dan amalan kepimpinan dan pengurusan strategik. Pemboleh ubah bersandar dan kriteria ini digunakan sebagai kata kunci untuk membentuk pernyataan-pernyataan soal selidik.

Objektif utama kajian ialah:

- i. Untuk melihat tahap kepimpinan (hubungan manusia, struktur, teknologi, budaya, politik, pendidikan/agama), pengurusan strategik (analisis persekitaran, perancangan/penstrukturkan, pembangunan staf/penyelarasan dan pengawalan/penilaian) dan amalan kepimpinan dan pengurusan strategik di institusi pendidikan MARA.
- ii. Untuk mengkaji perbezaan kepimpinan dan pengurusan strategik berdasarkan pengalaman, umur, jantina dan aliran pendidikan di institusi pendidikan MARA.
- iii. Untuk mengkaji hubungan dan ramalan pengurusan strategik dengan kepimpinan di institusi pendidikan MARA.

## METODOLOGI

Kajian ini dijalankan dengan menggunakan kaedah tinjauan (*cross-sectional study*) iaitu pengumpulan data hanya dilakukan sekali sepanjang kajian dijalankan dengan menggunakan soal selidik (utama) di institusi pendidikan MARA (Kolej Profesional MARA/Kolej MARA, Institut Kemahiran MARA/Kolej Kemahiran Tinggi MARA dan Maktab Rendah Sains MARA). Kaedah temu bual digunakan sebagai kaedah menyokong dapatan kajian. Kajian rintis telah dijalankan di Pusat Giat MARA di mana 97 orang pengurus telah mengambil bahagian. Kebolehpercayaan (Cronbach Alpha) setiap domain adalah tinggi iaitu dari 0.80-0.98. Sampel kajian terdiri dari pengetua, penolong-penolong pengetua, ketua jabatan, penyelaras

kursus, pegawai tadbir yang berjumlah 556 orang di KPM/KM, IKM/KKTM dan MRSM. Sejumlah 447 soal selidik telah dikembalikan dan sebanyak 425 soal selidik sahaja diambil untuk dianalisa iaitu 80.2% (Tuckman 1976). Kebolehpercayaan (Alfa Cronbach) bagi kajian sebenar hampir sama dengan kajian rintis iaitu antara 0.80-0.97. Kaedah temu bual melibatkan 15 informan (5 orang setiap kategori) digunakan bagi menyokong dapatan kajian.

## DAPATAN KAJIAN

Secara keseluruhannya, pemerihalan deskriptif menunjukkan tahap kepimpinan (hubungan manusia, struktur, teknologi, budaya, politik dan pendidikan/agama) dan pengurusan strategik (analisis persekitaran, perancangan/penstrukturan, pembangunan staf/penyelarasan dan pengawalan/penilaian) serta amalan kepimpinan dan pengurusan strategik di institusi pendidikan MARA adalah tinggi (min antara 3.8 hingga 4.5, dengan sisihan piawai = 0.3 hingga 0.5).

## ANALISIS INFERENSI

$H_{01}$  Tidak terdapat perbezaan yang signifikan amalan kepimpinan dan pengurusan strategik di KPM/KM, IKM/KKTM dan MRSM

Ujian normaliti telah dijalankan dan mendapati bahawa taburan populasi adalah normal. Ujian Box'M pula menunjukkan bahawa varian-kovarian pemboleh ubah bersandar adalah homogen merentasi semua pemboleh ubah bebas (Box's  $M = 7.715$ , Nilai  $F = 1.277$ ,  $DK 16$ ,  $DK 2 = 3072536.66$ , Signifikan = 0.264).

JADUAL 1. Ujian MANOVA perbezaan amalan kepimpinan dan pengurusan strategik di KPM/KM, IKM/KKTM dan MRSM

Pem. Ubah bersandar	Pem. Ubah bebas	Jumlah kuasa dua	DK	Min kuasa dua	F	Sig.
Kepimpinan	Pusat tugas	2.478	1	1.239	3.748	0.024
Pengurusan strategik	Pusat tugas	0.029	2	0.015	0.135	0.874

Berdasarkan Jadual 1, ujian MANOVA menunjukkan wujud perbezaan amalan kepimpinan berdasarkan pusat tugas (KPM/KM, IKM/KKTM dan MRSM) dan tidak wujud perbezaan pengurusan strategik berdasarkan pusat tugas (KPM/KM, IKM/KKTM dan MRSM). Analisis *post hoc* susulan menunjukkan bahawa yang berbeza adalah amalan kepimpinan antara IKM dengan MRSM sahaja.

$H_{02}$  Tidak terdapat perbezaan kepimpinan dan pengurusan strategik berdasarkan pengalaman kerja, umur, jantina dan aliran pendidikan

JADUAL 2. Ujian MANOVA perbezaan amalan kepimpinan dan pengurusan strategik berdasarkan pengalaman kerja, umur, jantina dan aliran pendidikan

Pemboleh ubah bebas	Pemboleh ubah bersandar	Jumlah kuasa dua	DK	Min kuasa Dua	F	Sig.
Pengalaman kerja	Kepimpinan Pengurusan Strategik	0.11	2	0.059	0.71	0.48
Umur	Kepimpinan Pengurusan Strategik	0.15	2	0.076	0.68	0.50
Jantina	Kepimpinan Pengurusan Strategik	0.03	2	0.016	0.19	0.82
Aliran pendidikan	Kepimpinan Pengurusan Strategik	0.02	2	0.011	0.09	0.90

Sepertimana yang ditunjukkan dalam Jadual 2, didapati tidak wujud perbezaan kepimpinan dan pengurusan strategik berdasarkan pengalaman kerja, umur, jantina dan aliran pendidikan. Oleh itu, hipotesis nol diterima iaitu tidak terdapat perbezaan kepimpinan dan pengurusan strategik berdasarkan pengalaman kerja, umur, jantina dan aliran pendidikan.

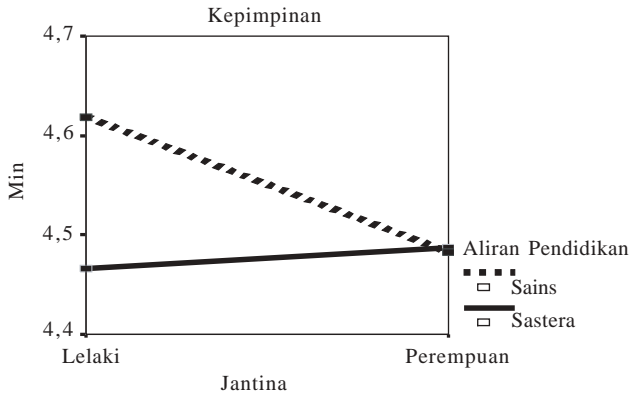
$H_{03}$  Tidak terdapat kesan interaksi antara pengalaman kerja, umur, jantina dan aliran pendidikan ke atas kepimpinan dan pengurusan strategik

Analisis susulan menunjukkan wujudnya kesan interaksi antara jantina dan aliran pendidikan ke atas kepimpinan. Manakala tidak terdapat kesan interaksi pemboleh ubah-pemboleh ubah yang lain ke atas kepimpinan dan pengurusan strategik. Dapatan ini memberikan implikasi bahawa wujud interaksi antara jantina dan aliran pendidikan ke atas kepimpinan. Dapatan kajian ini menunjukkan lelaki daripada aliran sains didapati lebih berkemampuan untuk memimpin daripada lelaki daripada aliran sastera dan perempuan aliran sastera/sains di institusi pendidikan MARA (Rajah 1).

$H_{04}$  Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara pengurusan strategik dengan kepimpinan di institusi pendidikan MARA

Berdasarkan Jadual 3, didapati wujud hubungan yang positif dan signifikan pada tahap yang tinggi antara kedua-dua pemboleh ubah yang dikaji.

$H_{05}$  Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara pemboleh ubah pengurusan



RAJAH 1. Interaksi antara jantina dan aliran pendidikan ke atas kepimpinan

JADUAL 3. Hubungan antara pengurusan strategik dengan kepimpinan

Pemboleh ubah	Min	SP	r	r <sup>2</sup>	Sig.
Pengurusan Strategik	4.42	0.33	0.728**	0.53	0.00
Kepimpinan	4.49	0.29			

Berdasarkan Jadual 4, dapat disimpulkan bahawa wujud hubungan yang signifikan dan positif bagi setiap domain pengurusan strategik.

JADUAL 4. Interkorelasi antara domain pengurusan strategik

Pemboleh ubah	r	r <sup>2</sup>	Sig.
Persekitaran-Perancangan	0.59**	0.35	0.00
Persekitaran-Pembangunan Staf	0.61**	0.38	0.00
Persekitaran-Pengawalan	0.57**	0.33	0.00
Perancangan-Pembangunan Staf	0.59**	0.35	0.00
Perancangan-Pengawalan	0.52**	0.27	0.00
Pembangunan Staf-Pengawalan	0.62**	0.39	0.00

Ho<sub>6</sub> Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara pemboleh ubah kepimpinan di institusi pendidikan MARA

JADUAL 5. Interkorelasi antara domain kepimpinan

Pemboleh ubah	r	r <sup>2</sup>	Sig.
Hubungan manusia-struktur	0.43**	0.18	0.00
Hubungan manusia-teknologi	0.39**	0.15	0.00
Hubungan manusia-budaya	0.33**	0.11	0.00
Hubungan manusia-politik	0.32**	0.10	0.00
Hubungan manusia-pendidikan	0.43**	0.18	0.00
Struktur-teknologi	0.38**	0.14	0.00
Struktur-budaya	0.42**	0.17	0.00
Struktur-politik	0.29**	0.08	0.00
Struktur-pendidikan	0.42**	0.18	0.00
Teknologi-budaya	0.37**	0.14	0.00
Teknologi-politik	0.37**	0.14	0.00
Teknologi-pendidikan	0.51**	0.26	0.00
Budaya-politik	0.34**	0.12	0.00
Budaya-pendidikan	0.44**	0.19	0.00
Politik-pendidikan	0.43**	0.18	0.00

Sepertimana yang diringkaskan dalam Jadual 5 di atas, dapat disimpulkan bahawa wujud hubungan yang signifikan dan positif bagi keseluruhan domain kepimpinan seperti mana yang diukur dalam kajian.

H<sub>0</sub>, Tidak terdapat sumbangan yang signifikan hubungan manusia, struktur, teknologi, budaya, politik dan pendidikan ke atas pengurusan strategik

Dapatan in menunjukkan bahawa terdapat sumbangan domain kepimpinan ke atas pengurusan strategik (lihat Jadual 6). Oleh itu, gagasan hubungan ramalan dapat diringkaskan seperti berikut:

$$Y = 0.716 + 0.360X_1 + 0.153X_2 + 0.166X_3 + 0.128X_4 + 0.113X_5 + 0.105X_6 + 0.180$$

JADUAL 6. Sumbangan hubungan manusia, struktur, teknologi, budaya, politik dan pendidikan ke atas pengurusan dan strategik

Peramal	B	Ralat Piawai	Beta	t	Sig.	r <sup>2</sup>	Sumbangan
Pendidikan	0.29	0.03	0.36	8.44	0.00	0.42	42.9
Struktur	0.11	0.02	0.15	3.89	0.00	0.49	49.0
Politik	0.12	0.02	0.16	4.43	0.00	0.52	52.0
Budaya	0.09	0.03	0.12	3.31	0.00	0.54	54.0
Teknologi	0.08	0.03	0.11	2.81	0.00	0.55	55.0
Hubungan manusia	0.10	0.04	0.10	2.71	0.00	0.56	56.0
Pemalar	0.71	0.18		3.98	0.00		



Ho<sub>8</sub> Tidak terdapat sumbangan yang signifikan persekitaran (dalaman/luaran), perancangan/penstrukturan, pembangunan staf/penyelarasan dan pengawalan/penilaian ke atas kepimpinan

JADUAL 7. Sumbangan persekitaran, perancangan, pembangunan staf dan pengawalan ke atas kepimpinan

Peramal	B	Ralat Piawai	Beta	t	Sig.	r <sup>2</sup>	Sumbangan (%)
Persekitaran (dalaman/luaran)	0.30	0.03	0.37	8.14	0.00	0.45	45
Perancangan/ penstrukturan	0.19	0.03	0.27	6.22	0.00	0.53	53
Pengawalan/ penilaian	0.08	0.03	0.12	2.86	0.00	0.55	55
Pembangunan Staf/penyelarasan	0.07	0.03	0.10	2.26	0.02	0.56	56
Pemalar	1.55	0.13		11.97	0.00		

Berdasarkan Jadual 7 di atas, didapati kesemua varian adalah signifikan (persekitaran dalaman/luaran, perancangan/penstrukturan, pembangunan staf/penyelarasan dan pengawalan/penilaian) ke atas kriteria kepimpinan. Gagasan hubungan ramalan yang wujud dapat diringkaskan seperti berikut:

$$Y = 1.554 + 0.373X_1 + 0.274X_2 + 0.128X_3 + 0.108X_4 + 0.130$$

## PERBINCANGAN

Model kepimpinan dan pengurusan strategik yang diutarakan oleh Cheng (1993), Caldwell dan Spinks (1988) dinamakan Kitaran Pengurusan Strategik amat relevan dalam konteks pengurusan institusi pendidikan. Model ini merupakan model pengurusan yang menyepadukan faktor-faktor umum dan strategi dan kepimpinan dalam institusi pendidikan. Model ini merangkumi empat fasa iaitu, analisis persekitaran dalaman dan luaran, perancangan dan penstrukturan, penyelarasan staf serta pengawalan dan penilaian. Berasaskan dapatan kajian di institusi pendidikan MARA bolehlah dikatakan bahawa mereka telah memainkan peranan dengan baik sebagai ahli pengurusan. Perancangan telah dibuat berasaskan kepada penilaian yang sistematik ke atas ancaman, peluang, kekuatan dan kelemahan dalam pelaksanaan sesuatu strategi. Pengurusan berkesan di institusi pendidikan banyak bergantung kepada kepimpinan pengetua dan ahli pengurusannya. Keberkesanan pengurusan dapat dilihat dari peranan sebagai pemimpin dalam memimpin manusia, struktur, politik, teknologi, dan pendidikan

oleh semua ahli pengurusan institusi pendidikan tersebut (Cheng 1994). Kecemerlangan organisasi adalah hasil dari usaha-usaha yang dirancang dengan teliti ke arah mewujudkan perubahan dan penambahbaikan di dalam struktur pentadbiran, proses pengurusan, pengajaran dan pembelajaran serta pengurusan sumber manusia. Tahap kualiti, latihan, penyesuaian dan kemampuan sumber manusia akan menentukan tahap prestasi organisasi.

## KEPIMPINAN

Nilai min kepimpinan iaitu hubungan manusia, struktur, budaya, teknologi, politik, dan pendidikan di IPMa berada pada tahap tinggi. Kepimpinan menjadi faktor yang akan menentukan tingkah laku dan perwatakan anggota-anggota organisasi. Komitmen serta sikap kebertanggungjawaban pemimpin organisasi menjadi kekuatan ke arah pemantapan pelaksanaan pengurusan strategik. Pemimpin harus menjadi pendorong kepada kekuatan tenaga setiap anggota organisasi (Cheng 1994). Secara deskriptifnya dapat dilihat bahawa ahli pengurusan di institusi pendidikan MARA bersetuju pemimpin akan dapat mencipta persekitaran organisasi yang dinamis dan progresif sekiranya hubungan antara pemimpin dan pekerja adalah akrab. Pengetua dan pasukan pentadbir kanan bukan sahaja perlu memberi sokongan dari segi kewangan, tetapi mereka sendiri sepatutnya menggunakan ICT dalam pentadbirannya dan juga dalam pengajarannya. Pensyarah-pensyarah atau guru dan juga staf sokongan perlu digalakkan untuk menghadiri kursus-kursus bagi mempertingkatkan kemahiran-kemahiran ICT.

Tanggungjawab pemimpin institusi pendidikan untuk memotivasikan kakitangan bagi mengekalkan prestasi yang cemerlang (Sergiovanni 1995). Apabila pendekatan ini diamalkan, kecemerlangan akan terserlah bukan sahaja dalam keadaan yang ganjaran akan ditawarkan tetapi juga dalam situasi sebaliknya. Kepimpinan secara membimbing yang diamalkan oleh ahli pengurusan adalah stail kepimpinan yang digemari oleh kakitangan. Guru-guru khususnya lebih menggemari stail kepimpinan yang berorientasikan struktur tugas dan perhubungan yang tinggi iaitu mereka diberi perhatian yang tinggi kepada tugas bagi mewujudkan hubungan yang mesra. Ini akan memberi impak secara langsung kepada guru-guru dari aspek kebaikan dan kekurangannya. Dapatan kajian ini seiring dengan dapatan kajian Cheng (1994) di mana aktiviti di institusi pendidikan pada umumnya dikaitkan dengan proses pengajaran dan pembelajaran manakala sokongan ke arah tersebut dilakukan melalui pelbagai program. Penerapan pengurusan secara Islam perlu dipertingkatkan bagi menjamin integriti dan modal insan dalam kepimpinan dan pengurusan di institusi pendidikan MARA. Ini selari dengan dapatan Yusoff Ismail (1996) dan Wan Liz Ozman (1996) di mana pemimpin yang komited terhadap ajaran Islam akan mempengaruhi kakitangannya dan persekitaran dalaman organisasinya dengan nilai-nilai murni.

## PENGURUSAN STRATEGIK

Secara keseluruhan amalan pengurusan strategik di kalangan ahli pengurusan institusi pendidikan MARA adalah tinggi. Dengan perubahan persekitaran pendidikan, pengurusan strategik merupakan satu pendekatan yang bersistem untuk menentukan arah masa depan sesebuah organisasi. Ia juga bertujuan untuk menentukan cara sesebuah organisasi itu diurus agar dapat terus bersaing, bertahan dan berjaya dalam persekitaran yang berubah dan tidak menentu. Pengurusan strategik ini melibatkan proses menganalisis persekitaran, perancangan, penstrukturan, pembangunan staf, penyelarasan, pengawalan dan penilaian kegiatan organisasi yang bersesuaian dengan perkembangan dan perubahan persekitaran luarnya. Pengurusan strategik memerlukan pihak pengurusan membuat analisis persekitaran, menetapkan matlamat dan strategi organisasi dan kemudiannya melaksanakan strategi itu. Ini termasuklah membuat perancangan, penyusunan struktur organisasi, mementingkan pembangunan tenaga kerja dan memastikan kawalan dan penilaian dilakukan.

Pada amnya dapatan kajian menunjukkan bahawa analisis persekitaran berada pada tahap skor min yang tinggi di mana ahli pengurusan bersetuju dan berpendapat bahawa persekitaran luaran merupakan faktor penting untuk diberi perhatian bagi menjamin organisasi terus berdaya saing kerana fenomena yang berlaku di luar organisasi memberi kesan kepada organisasi. Kumpulan pengurusan menerima kenyataan tentang pentingnya perancangan dan penstrukturan dalam organisasi. Pemimpin institusi pendidikan MARA meletakkan keutamaan kepada perancangan awal dalam peruntukan sumber bagi membina satu pertalian antara program kurikulum dengan peruntukan yang sedia ada. Dapatan kajian ini menyokong dapatan kajian Cheng (1994) di mana sekolah yang mengamalkan pengurusan strategik meletakkan keutamaan kepada perancangan awal dalam peruntukan sumber untuk tiga tahun akan datang bagi membina satu pertalian antara program kurikulum dengan peruntukan yang sedia ada. Pemimpin institusi pendidikan MARA percaya tentang pentingnya pembangunan staf dan penyelarasan kerana input dan hasil yang diharapkan adalah manusia. Program pembangunan staf merupakan suatu program yang dilaksanakan bertujuan mengatasi masalah yang berlaku.

Pemimpin institusi pendidikan MARA bersetuju tentang pentingnya faktor ini diberi perhatian di mana dapatan skor purata berada pada tahap tinggi. Dapatan kajian menunjukkan setiap anggota organisasi perlu mempunyai tindakan yang kreatif bagi menjamin perkhidmatan organisasi tidak terganggu dan menjejaskan prestasi persaingan organisasi. Perbandingan komponen amalan pengurusan strategik berdasarkan pusat pula menunjukkan bahawa tidak wujudnya perbezaan pengurusan strategik berdasarkan pusat tugas (KPM/Kolej MARA, IKM dan MRSM). Ini memberi makna bahawa amalan pengurusan strategik di institusi pendidikan MARA iaitu di KPM/Kolej MARA, IKM dan MRSM, pada dasarnya

adalah tidak berbeza. Melalui analisis yang dijalankan didapati bahawa wujud kesan interaksi antara jantina dan aliran pendidikan ke atas kepimpinan. Manakala tidak terdapat kesan interaksi pemboleh ubah-pemboleh ubah yang lain ke atas kepimpinan dan pengurusan strategik. Dapatan kajian juga menunjukkan lelaki daripada aliran sains didapati lebih berkemampuan untuk memimpin daripada lelaki dan perempuan aliran sastera.

Kajian ini mendapati wujudnya hubungan yang positif antara kepimpinan dan pengurusan strategik serta terdapat sumbangan domain kepimpinan ke atas pengurusan strategik. Dapatan ini selari dengan dapatan sebelumnya yang merumuskan bahawa komponen kepimpinan, organisasi pembelajaran, kualiti pengurusan dan budaya organisasi adalah peramal yang mempunyai korelasi dan sumbangan sebanyak 48.50% terhadap faktor penentu kejayaan pengurusan perubahan dalam kalangan warga kerja MARA. Penyumbang utama dan tertinggi bagi faktor penentu kejayaan pengurusan perubahan adalah kepimpinan iaitu 36.60%. Kesimpulan yang dapat diambil daripada dapatan ini ialah keenam-enam pemboleh ubah bebas ini berupaya menjadi penyumbang kepada pengurusan strategik di institusi pendidikan MARA. Penyumbang utama dan tertinggi ke atas pengurusan strategik ialah hubungan manusia iaitu 56.2%. Dapatan ini jelas menunjukkan bahawa peranan penting yang perlu dimainkan oleh para pemimpin institusi pendidikan MARA dalam hubungan manusia atau modal insan dan memperlengkapkan warga kerja dengan ilmu pengetahuan. Dapatan kajian ini selari dengan dapatan Sergiovanni (1995) di mana dapatan tersebut mengatakan pemimpin dan hubungannya dengan kemanusiaan tidak boleh dipisahkan antara satu dengan lain.

Terdapat sumbangan pengurusan strategik ke atas kepimpinan. Ini memberi petunjuk agar institusi pendidikan MARA perlu membuat analisis persekitaran sebelum membuat sebarang keputusan. Beberapa perkara perlu dinilai dan diteliti sama ada aspek persekitaran semasa, dari aspek dalaman atau luaran institusi pendidikan berkenaan. Analisis ini mengambil kira data sama ada yang lepas, sekarang dan masa akan datang. Ianya penting kerana dapat dijadikan asas kepada pengurusan strategik.

Komponen perancangan dan penstrukturan pula memberi sumbangan sebanyak 53.3% iaitu ketiga tertinggi daripada pemboleh ubah bebas. Keadaan ini menunjukkan bahawa institusi pendidikan MARA dirancang dan distrukturkan mengikut elemen-elemen yang dinyatakan. Perancangan dan penstrukturan ini memudahkan urusan tanggungjawab yang perlu dilaksanakan oleh warga kerja mengikut kemampuan dan skop bidang tugas mereka.

Sumbangan kedua tertinggi ialah pengawalan dan penilaian iaitu sebanyak 55%. Dapatan kajian ini memberi makna bahawa pengawalan dan penilaian memainkan peranan yang penting bagi memastikan pengagihan sumber dengan cekap, memberi ganjaran kepada pekerja, memberi maklum balas kepada pekerja dan mewujudkan hubungan yang baik antara semua individu dalam organisasi melalui semangat kekitaan. Dapatan kajian ini menyokong dapatan kajian yang

dibuat oleh Harris (1981), dan Hatten (1982) dengan jelasnya menekankan keperluan untuk membuat perancangan dan pengurusan strategik yang betul sebagai satu cara untuk memperbaiki prestasi organisasi.

Pembangunan staf dan penyelarasan menyumbang tertinggi sebanyak 55.6%. Ini bermaksud pembangunan staf dalam institusi pendidikan MARA merupakan komponen yang amat penting. Adalah menjadi tanggungjawab pihak pengurusan pendidikan membangunkan stafnya supaya matlamat pendidikan dapat direalisasikan. Tanpa pembangunan staf, keupayaan staf untuk memenuhi tuntutan perubahan akan terjejas. Perkembangan kerjaya merupakan aktiviti yang dapat membantu pekerja mencapai hasrat dan cita-cita mereka selagi hasrat ini tidak bertentangan dengan kehendak organisasi serta mengurangkan pusing ganti pekerja. Pembangunan staf dan penyelarasan berfungsi membantu menyediakan latihan untuk warga kerja. Melalui latihan yang komprehensif, warga kerja diharapkan dapat meningkatkan sumbangan mereka kepada institusi pendidikan MARA apabila kembali bertugas di bahagian masing-masing dan seterusnya menyumbang ke arah pencapaian cemerlang matlamat sektor pendidikan MARA khususnya dan organisasi MARA amnya. Dapatan ini selaras dengan rumusan Laporan Encoral (2004) yang mencadangkan agar pihak pengurusan meningkatkan kecekapan dan kemahiran warga kerja MARA berdasarkan kemahiran-kemahiran strategik yang diperlukan bahagian-bahagian.

## KESIMPULAN

Cabaran MARA di abad ke-21 ini semakin kompleks dan sengit. Tekanan arus globalisasi dan perubahan senario politik, ekonomi, sosial dan teknologi menuntut MARA mencipta realiti baru sejajar dengan tuntutan dan cabaran semasa demi memungkinkan MARA terus mara dan relevan. Realiti baru dan cabaran ini tidak terkecuali kepada institusi pendidikannya. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa institusi pendidikan MARA mempunyai kekuatan dari pelbagai aspek, namun komponen kepimpinan merupakan faktor penting dalam membuat perancangan, pelaksanaan, pengawalan dan penilaian agar segala kelemahan dapat diatasi, peluang dapat direbut dan ancaman dapat dielakkan. Sejajar dengan visi, misi dan senario semasa, kajian kepimpinan dan pengurusan strategik ini diharapkan akan mampu melonjakkan pencapaian institusi pendidikan MARA dan sekali gus mencetuskan perubahan minda dan paradigma dalam kalangan pemimpin dan warga institusi pendidikan MARA ke arah menjadi institusi pendidikan MARA yang cemerlang, gemilang dan terbilang.

## RUJUKAN

- Ab. Aziz Yusof. 2000. *Perubahan dan kepimpinan*. Sintok: Universiti Utara Malaysia.
- Abdul Wahab Abd Ghani. 1993. Pengurusan strategik dalam pendidikan: Kes program perancangan akademik. *Jurnal Pendidikan Institut Aminuddin Baki*. Jabatan Pendidikan Negeri (JPN), Kelantan.
- Abdul Rahim Abdul Rashid. 2000. *Wawasan dan agenda pendidikan*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Asaruddin Bin Ashaari. 1995. Pengurusan strategi pengajaran. *Jurnal Pendidikan Guru*. 11(6), 1-15.
- Caldwell, B.J. & Spinks, J.M. 1988. *The self managing school*. London: Falmer Press.
- Cheng, Y.C. 1993. Profiles of organizational culture and effective schools. *School Effectiveness and School Improvement*. 4(2), 85-110.
- Cheng, Y.C. 1994. Teacher leadership style: A classroom level study. *Journal of Educational Administration*. 32(3), 54-71.
- Cuban, L. 1989. A fundamental puzzle of school reform. *Phi Delta Kappan*. 69(5), 341-344.
- Encoral. 2004. Laporan projek pemurnian pelan strategi MARA.
- Fook, C.Y. 1999. *A principal's leadership in developing the characteristics*. D.C. Eric Document Reproduction Service. No. ED 233446.
- Harris, D.J. & Davies, B.L.I. 1981. Corporate planning as a control system in U.K. Nationalised Industries. *Long Range Planning*. 14(1), 15-22.
- Hatten, M.L. 1982. Strategic management in not-for profit organizations. *Strategic Management Journal*. Vol. 3. 1982. 12(2), 89-101.
- Holt, W.K. 1990. *Educational administration: Theory, research and practice*. New York: McGraw Hill, Inc.
- Kamaruddin Mansor. 1997. Kepimpinan pendidikan dan orientasi sumber manusia: Kajian kes di MRSM. Tesis Sarjana, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Ramaiah, A.L. 1999. *Kepimpinan pendidikan: Cabaran masa kini*. Kuala Lumpur: IBS Buku Sdn. Bhd.
- Serviovanni, T.J. 1995. *The principalship: A relative practice perspective*. Boston: Allyn & Bacon.
- Sharpe, F. 1989. Is educational administration a distinctly educational professional? *Management Journal*. 4(8), 4-7.
- Siddiq Fadzil. 1992. *Minda Melayu Baru*. Kuala Lumpur: Institut Kajian Dasar.
- Tajul Ariffin Noordin & Noraini Ahmad. 2002. *Pendidikan dan pembangunan manusia: Pendekatan Bersepadu*. Bandar Baru Bangi: As-Syabab Media.
- Victor, S.L. 2000. *Membebaskan minda yang terjajah*. Terj. Zakaria Abdullah. Kuala Lumpur: Pelandok Publications.
- Wan Liz Osman Wan Omar. 1996. *Pengurusan Islam abad ke-21: Revolusi pengurusan untuk keunggulan sektor awam dan korporat*. Kuala Lumpur: Utusan Publications Sdn. Bhd.
- Wan Mohd Zahid Mohd Noordin. 1993. *Wawasan pendidikan: Agenda pengisian*. Kuala Lumpur: Nurin Enterprise.
- Weber, M. 1947. *The theory of social and economic organizations*. New York: Free Press.

Yusof Ismail. 1996. *Mengurus secara Islam*. Kuala Lumpur: A.S. Noordeen.  
Zainal Abidin Mohamed. 1999. *Pengurusan strategik di sektor pendidikan*. Serdang:  
Penerbit Universiti Putra Malaysia.

---

Untuk maklumat lanjut sila hubungi:  
Mohammed Sani Ibrahim  
Fakulti Pendidikan  
Universiti Kebangsaan Malaysia  
43600 Bangi  
Selangor Darul Ehsan