

Personaliti Pemimpin Sekolah Dan Iklim Sekolah

Choong Kah Chung^{1*}, Bity Salwana Alias¹

¹ Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi, Malaysia

*Pengarang Koresponden: P144371@siswa.ukm.edu.my

Received: 29 September 2025 | Accepted: 10 November 2025 | Published: 1 December 2025

DOI: <https://doi.org/10.55057/jdpd.2025.7.4.2>

Abstrak: *Personaliti pemimpin sekolah memainkan peranan penting dalam menentukan prestasi guru, motivasi, dan kepuasan kerja mereka. Kertas konsep ini bertujuan untuk mengenal pasti hubungan antara personaliti pemimpin sekolah dan iklim sekolah. Kajian ini meneliti ciri-ciri personaliti yang diperlukan untuk memupuk pemimpin sekolah yang berkesan dan bagaimana personaliti ini mempengaruhi iklim sekolah. Kajian ini mengenal pasti faktor-faktor yang menyebabkan personaliti pemimpin sekolah dan iklim sekolah serta mencadangkan implikasi positif dan negatif personaliti pemimpin terhadap iklim sekolah. Kajian ini juga memberi cadangan untuk membangunkan iklim sekolah. Diharapkan kertas ini dapat memberi panduan kepada pengurusan sekolah dan pemimpin pendidikan dalam usaha membangunkan ciri personaliti yang positif dalam kalangan pemimpin sekolah, seterusnya menyumbang kepada kejayaan sekolah.*

Kata Kunci: Personaliti; Pemimpin Sekolah; Iklim Sekolah

Abstract: *The personality of school leaders plays a crucial role in determining teacher performance, motivation, and job satisfaction. This conceptual paper aims to identify the relationship between school leadership personality and school climate. The study examines the personality traits required to foster effective school leaders and how these traits influence the school climate. The study identifies factors that lead to issues in leadership and school climate and suggests the positive and negative implications of a leader's personality on the school climate. This study also provides recommendations for developing the school climate. It is hoped that this paper can provide guidance to school management and educational leaders in efforts to develop positive personality traits among school leaders, thereby contributing to the success of the school.*

Keywords: Personality; School Leaderships; School Climate

1. Pengenalan

Baru-baru ini, terdapat peningkatan ketara dalam kenyataan guru yang tidak berpuas hati dengan pekerjaan mereka di sekolah. Beberapa tenaga pengajar cuba menggunakan media massa sebagai cara untuk menarik minat pihak berkepentingan yang menganggap isu itu sebagai kebimbangan yang meluas dalam sistem pendidikan negara.

Komponen penting yang sering diberi perhatian ialah personaliti pemimpin sekolah yang memberi impak yang besar terhadap iklim sekolah. Segelintir pemimpin sekolah mempamerkan tingkah laku yang tidak profesional semasa menjalankan tanggungjawab rasmi

sehingga menyebabkan tahap kepuasan tenaga pengajar berkurang (Agustina, Kristiawan & Toari 2021). Senario ini membawa kepada persekitaran kerja yang tidak menyenangkan, yang mungkin secara langsung atau tidak langsung memberi kesan kepada motivasi pekerja bawahan untuk menjalankan tugas kerjanya.

Konsep Personaliti

Personaliti merupakan konsep yang luas dan berlapis, merangkumi keseluruhan aspek pemikiran, perasaan serta tingkah laku yang membentuk identiti dan keunikan seseorang individu. Personaliti didefinisikan sebagai keseluruhan perwatakan dalam pemikiran, perasaan, dan tingkah laku yang menghasilkan cara tersendiri bagi seseorang bertindak balas terhadap persekitaran dan menyesuaikan diri dengan keadaan hidup (Harni Jusuf, 2018). Definisi ini menekankan bahawa personaliti bukan hanya berkaitan dengan sifat luaran yang boleh diperhatikan, tetapi turut melibatkan proses dalaman yang mencorakkan keperibadian dan reaksi individu dalam pelbagai situasi.

Menurut Kandler, Penner, dan Willmes (2017), personaliti dapat difahami sebagai corak sifat, perangai, emosi, dan mental yang stabil serta unik bagi setiap individu. Mereka menjelaskan bahawa personaliti terbentuk hasil daripada interaksi antara faktor genetik dan persekitaran sosial yang dialami sejak kecil. Faktor genetik memberikan asas kepada sifat semula jadi seseorang, manakala faktor persekitaran seperti pendidikan, budaya, dan pengalaman hidup pula membentuk dimensi personaliti yang lebih matang dan berfungsi. Pandangan ini disokong oleh Ooi dan Putri Mardina (2019) yang menegaskan bahawa personaliti individu merupakan gabungan pelbagai ciri yang berkembang selepas kelahiran dan mengalami perubahan sepanjang hayat melalui proses pembelajaran dan sosialisasi. Pada peringkat bayi, ciri personaliti mula terbentuk berdasarkan naluri dan emosi asas seperti lapar, takut, atau gembira. Namun apabila meningkat dewasa, pembentukan personaliti menjadi lebih kompleks dan dipengaruhi oleh pengalaman, nilai, norma serta interaksi sosial dalam konteks sosio-budaya yang berbeza.

Dalam konteks kepimpinan pendidikan, personaliti memainkan peranan yang amat penting dalam menentukan keberkesanan seseorang pemimpin, khususnya guru besar atau pengetua. Personaliti pemimpin sekolah bukan sekadar mencerminkan imej diri, tetapi turut memberi kesan langsung terhadap motivasi, prestasi, dan kepuasan kerja guru (Beram, Awang & Ismail, 2020). Pemimpin yang berpersonaliti positif—seperti berintegriti, empati, berwawasan dan berfikiran terbuka—lebih berupaya memupuk suasana kerja yang kondusif serta membina hubungan profesional yang harmoni dengan warga sekolah. Sebaliknya, pemimpin yang mempunyai personaliti negatif seperti autoritarian, tidak konsisten, atau tidak bertanggungjawab boleh menjejaskan semangat kerja guru dan keberkesanan pengajaran.

Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013–2025 turut mengiktiraf kepentingan personaliti dan kualiti kepimpinan dalam usaha memperkukuh sistem pendidikan negara. Pelan ini menetapkan sasaran untuk menempatkan Malaysia dalam kelompok satu pertiga teratas sistem pendidikan terbaik dunia menjelang 2025. Antara strategi utamanya ialah memastikan kualiti guru dan pemimpin sekolah sentiasa berada pada tahap optimum (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013). Bagi mencapai matlamat tersebut, institusi pendidikan guru diseru agar melahirkan tenaga pendidik yang bukan sahaja kompeten dari segi pedagogi dan pengetahuan profesional, tetapi juga memiliki keperibadian unggul serta semangat kepimpinan yang tinggi.

Selain itu, pembangunan personaliti pemimpin sekolah perlu dilihat sebagai satu proses berterusan yang melibatkan refleksi sendiri, pembelajaran sepanjang hayat dan bimbingan profesional. Pemimpin pendidikan yang berkesan bukan sahaja memahami kelebihan dan kelemahan diri, tetapi juga mampu menyesuaikan gaya kepimpinan mengikut situasi serta keperluan organisasi. Hal ini selaras dengan teori kepimpinan transformasional oleh Bass dan Avolio (1994), yang menekankan peranan personaliti dalam menginspirasi perubahan positif dalam kalangan pengikut melalui pengaruh ideal, motivasi inspirasi, pertimbangan individu dan rangsangan intelektual. Oleh itu, penghayatan terhadap konsep personaliti dalam kepimpinan amat penting bagi memastikan pemimpin sekolah bukan sahaja berkesan dari segi pentadbiran, tetapi juga mampu menjadi teladan moral, motivator dan pemangkin kecemerlangan sekolah.

Secara keseluruhannya, konsep personaliti tidak boleh dipisahkan daripada aspek kepimpinan pendidikan kerana personaliti yang matang dan seimbang menjadi asas kepada kecekapan emosi, integriti moral, serta kebijaksanaan dalam membuat keputusan. Pemimpin sekolah yang memahami dan mengurus personalitinya dengan baik berupaya membentuk budaya kerja yang positif, menanamkan nilai profesionalisme dalam kalangan guru, serta meningkatkan kualiti pembelajaran murid. Justeru, usaha memperkukuh personaliti pemimpin pendidikan perlu dijadikan agenda utama dalam sistem latihan guru dan pentadbir sekolah bagi menjamin kesinambungan kecemerlangan pendidikan negara.

Konsep Iklim Sekolah

Iklim sekolah merujuk kepada keadaan keseluruhan yang wujud dalam persekitaran sekolah dan terhasil daripada interaksi dinamik antara pelbagai unsur dalam komuniti sekolah. Keberadaan iklim sekolah adalah hasil daripada hubungan terbuka yang berterusan antara pentadbir, guru, pelajar dan pihak berkepentingan lain; apabila diurus dengan baik, iklim yang kondusif akan memberi impak positif terhadap prestasi pekerja di institusi pendidikan (Ideswal, Yahya & Khadri, 2020). Dengan kata lain, tahap perkembangan atau kemerosotan sesebuah institusi pendidikan sebahagian besarnya dipengaruhi oleh keupayaan pihak pengurusan untuk membentuk dan mengekalkan suasana sekolah yang menyokong pembelajaran dan kerja profesional.

Dari segi definisi, istilah “iklim sekolah” sering digunakan selari dengan konsep persekitaran sekolah — ia merangkumi persepsi anggota komuniti sekolah terhadap suasana kerja sehari-hari serta corak interaksi yang berlaku. Ahmed et al. (2021) menekankan bahawa manfaat iklim sekolah yang positif termasuk mewujudkan suasana pembelajaran yang kondusif, memperkukuh budaya organisasi sekolah, dan menyokong keberkesanan kepimpinan, motivasi staf, serta tahap kepuasan kerja. Oleh itu, iklim sekolah bukan sekadar fenomena luaran tetapi juga pengalaman subjektif yang dipersepsi oleh warga sekolah dan yang seterusnya membentuk corak tingkah laku kolektif.

Kajian menunjukkan bahawa iklim sekolah mengandungi dua unsur utama: (1) persepsi anggota terhadap persekitaran sekolah dan (2) peranan iklim tersebut dalam membentuk tingkah laku serta norma kolektif dalam komuniti sekolah (Fajri & Sukatin, 2021). Persepsi ini merangkumi penilaian tentang hubungan antara rakan sekerja, kualiti pengurusan, pengagihan beban kerja, dan ketersediaan sumber sokongan. Apabila persepsi tersebut cenderung positif, tingkah laku profesional seperti kerjasama, sokongan antara rakan dan penglibatan aktif pelajar lebih mudah dicapai.

Iklim sekolah yang kondusif biasanya dicirikan oleh suasana yang tenang dan selesa, di mana hubungan psikososial antara pihak pentadbir, guru dan pelajar berada pada tahap baik. Mohammad Azri & Crispina (2019) menyenaraikan beberapa ciri iklim kondusif seperti interaksi mesra, semangat tolong-menolong, beban tugas yang seimbang dan akses kepada sumber yang mencukupi. Dalam persekitaran begini, aktiviti sekolah dapat dijalankan dengan lebih terancang dan berkesan, sekali gus menyumbang kepada peningkatan keberkesanan organisasi (Otrebski, 2022; Ainul Nurhayati Istiqomah, 2022).

Dari perspektif pengajaran dan pembelajaran, iklim sekolah yang menyokong akan menggalakkan guru untuk melaksanakan pengajaran secara lebih berdedikasi dan kreatif. Guru yang merasakan sokongan institusi lebih cenderung untuk mengorbankan masa dan usaha demi kualiti pengajaran serta mempamerkan komitmen profesional yang tinggi (Vilma, 2021). Keadaan ini juga memberi kesan langsung kepada pelajar; suasana pembelajaran yang positif membantu memperkukuh sikap akademik dan pencapaian pelajar, sekaligus menyumbang kepada peningkatan prestasi akademik keseluruhan (Ainul Nurhayati Istiqomah, 2022).

Berdasarkan latar ini, kertas konsep yang dicadangkan bertujuan untuk mengenal pasti hubungan antara personaliti pemimpin sekolah dan iklim sekolah, serta faktor-faktor yang menyumbang kepada terbentuknya iklim tersebut. Selain itu, kertas ini akan mengkaji implikasi positif dan negatif personaliti pemimpin terhadap suasana sekolah dan memberi cadangan praktikal kepada pihak pengurusan sekolah dan pemimpin pendidikan. Diharapkan hasil kajian dan cadangan yang dibangunkan dapat menjadi panduan dalam usaha membangunkan ciri personaliti kepimpinan yang menyokong iklim sekolah positif serta mengurangkan kesan-kesan negatif yang berpotensi menjejaskan keberkesanan organisasi.

2. Isu Personaliti Pemimpin Sekolah

Guru besar memainkan peranan penting dalam menentukan arah sesebuah sekolah. Personaliti guru besar boleh memberi implikasi terhadap iklim sekolah, motivasi guru, dan prestasi pelajar. Personaliti guru besar yang tidak baik boleh menyebabkan pelbagai isu yang menjejaskan keseluruhan ekosistem sekolah.

Guru besar yang bertindak memarahi dan memukul bahagian kepala seorang murid lelaki dalam sebuah majlis rasmi di sebuah sekolah di Terengganu adalah satu isu yang serius (Buqhairah Muhamad Adnan 2023). Insiden seperti ini bukan sahaja memberi impak negatif kepada murid yang terlibat, tetapi juga mencetuskan kebimbangan di kalangan ibu bapa, guru, dan masyarakat setempat. Murid mungkin merasa tidak selamat dan guru mungkin berasa bimbang tentang reputasi profesional mereka. Tindakan guru besar yang tidak profesional boleh mengikis kepercayaan guru dan ibu bapa terhadap kepimpinan sekolah. Hal ini akan menyebabkan hubungan antara pihak sekolah dan komuniti menjadi tegang.

Pemimpin sekolah yang mementingkan hasil kerja sahaja turut membawa pengaruh negatif terhadap guru-guru. Menurut Ch, Ahmad, Malik dan Batool (2017), pemimpin yang hanya berfokus hasil kerja akan berpusatkan dirinya sahaja dan memikul sepenuhnya tanggungjawab terhadap sebarang keputusan yang telah diputuskan olehnya. Oleh itu, pemimpin sekolah tidak akan memulihkan hubungannya dengan pekerja bawahannya jika terdapat pekerja bawahan yang berasa tersisih dengan tingkah lakunya. Oleh yang demikian pemimpin sekolah tidak memberikan sebarang bentuk kerjasama dalam kumpulannya, tidak membentuk kepimpinan bersama, hanya memberikan arahan dan tidak suka kepada sesuatu perkara itu dihebahkan kepada umum tanpa pengetahuannya.

3. Isu Iklim Sekolah

Sikap dan dakwaan negatif berleluasa mengenai kecekapan pentadbir sekolah sejak kebelakangan ini, yang sering diperhatikan di platform media sosial dan dalam penerbitan. Laporan akhbar baru-baru ini menimbulkan kejutan di kalangan kumpulan berbeza berhubung kes pelajar menyaman guru mata pelajaran, pengetua, Pejabat Pendidikan Daerah (PPD), Jabatan Pendidikan Negeri (JPN), Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM), dan Kerajaan. Pelajar terbabit mendakwa guru terbabit sudah tujuh bulan tidak hadir ke kelas sehingga menyebabkan mereka gagal dalam mata pelajaran Bahasa Inggeris yang sepatutnya diajar oleh guru berkenaan (Silam, Pang & Lajium 2020).

Selain itu, pelajar itu mendakwa terdapat penyalahgunaan kuasa sebagai pegawai awam, pelanggaran kewajipan undang-undang yang digariskan dalam Akta Pendidikan 1996, dan pelanggaran hak perlembagaan pelajar untuk menerima pendidikan. Senario ini menggambarkan pecah amanah yang mendalam dan kegagalan untuk menegakkan tugas dan integriti oleh pentadbir sekolah. Kejadian yang tidak diingini boleh dielakkan jika pemimpin sekolah mematuhi peraturan dan undang-undang yang sewajarnya, memastikan pemahaman yang jelas dan kepatuhan terhadap kewajipan dan fungsi mereka.

Lebih-lebih lagi, isu perkauman dalam kalangan pelajar, seperti yang dipaparkan dalam media, tidak boleh diterima dalam konteks masyarakat. Pengisytiharan rasmi Utusan Malaysia bertarikh 19 April 2021 mendedahkan sebuah sekolah telah mengeluarkan surat yang mengenakan syarat perkauman bagi pendaftaran aktiviti kokurikulum termasuk kelab khusus untuk pelajar Tingkatan satu di SMK Dato Bentara Luar, Batu Pahat. Kelas bahasa Cina hanya dibuka kepada pelajar yang berkewarganegaraan Cina. Begitu juga, penduduk Cina menunjukkan keutamaan untuk badminton, bola keranjang, dan pingpong, tetapi orang Melayu nampaknya memilih bola sepak, bola jaring, dan sepak takraw.

Selain itu, kegagalan untuk membuat keputusan mengenai pengurusan organisasi majikan mungkin mengakibatkan keberkesanan prestasi kerja berkurangan (Jarvis & Okonofua, 2020). Oleh itu, adalah mustahak bagi pemimpin sekolah, yang merupakan pemacu utama kecemerlangan organisasi, untuk mengutamakan pembangunan kualiti pemimpin yang boleh dicontohi bagi mengelakkan berlakunya salah laku. Kepimpinan yang berkesan memerlukan seorang pemimpin sekolah yang mempunyai kepercayaan mulia, tahap toleransi yang tinggi, kebolehsesuaian dengan pelbagai situasi, dan keupayaan untuk menghadapi dan mengatasi pelbagai cabaran dalam persekitaran sekolah. Walau bagaimanapun, peningkatan jumlah kes salah laku, terutamanya yang melibatkan pemimpin dan pengurus di sekolah, amat mendukacitakan dan memerlukan kajian lanjut. Tegasnya, adalah penting bagi pemimpin sekolah memainkan peranan penting dalam menentukan kejayaan dan kesejahteraan sekolah dengan mengutamakan pemupukan ciri-ciri kepimpinan yang cemerlang bagi mengelakkan berlakunya salah laku.

4. Kajian Tentang Personaliti Pemimpin Sekolah Dan Iklim Sekolah

Tinjauan literatur mengenai personaliti pemimpin sekolah dan isu iklim sekolah adalah penting untuk memahami hubungan antara faktor-faktor personaliti pemimpin sekolah dan iklim sekolah.

4.1 Kajian Dalam Negara

Selaras dengan hasrat yang digariskan dalam *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM 2013–2025)*, Kementerian Pendidikan Malaysia komited memastikan setiap sekolah, tanpa mengira kedudukan geografi mahupun prestasi semasa, diterajui oleh seorang Guru Besar yang berkualiti tinggi dan berwibawa. Pemimpin sekolah berperanan penting sebagai peneraju yang bukan sahaja mengurus organisasi, tetapi juga membentuk budaya dan suasana kerja yang positif dalam kalangan warga sekolah.

Setiap individu, termasuk pemimpin sekolah, memiliki personaliti tersendiri yang menjadi identiti dan membezakan mereka daripada orang lain. Personaliti ini memberi kesan langsung terhadap gaya kepimpinan dan seterusnya mempengaruhi kesejahteraan serta kepuasan kerja guru. Sharihan dan Roslan (2020) menjelaskan bahawa faktor persekitaran di sekolah, khususnya budaya pentadbiran dan corak komunikasi antara rakan sekerja, merupakan aspek utama yang menentukan tahap kepuasan kerja guru.

Justeru, dapat dirumuskan bahawa suasana sekolah yang positif—baik dari segi fizikal mahupun pengurusan—mempunyai peranan besar dalam meningkatkan semangat dan motivasi guru. Iklim sekolah yang kondusif bukan sahaja menyokong kelancaran tugas harian, tetapi juga memperkukuh hubungan profesional antara pentadbir dan guru. Dalam konteks ini, pembentukan iklim sekolah yang harmoni perlu dilihat sebagai keutamaan utama dalam usaha memerka kepimpinan dan meningkatkan keberkesanan organisasi pendidikan.

Untuk menangani cabaran yang dihadapi oleh dunia yang semakin berkembang dan isu-isu rumit sistem pendidikan abad ke-21, institusi pendidikan mesti dipimpin oleh individu yang memiliki kualiti peribadi yang mengagumkan dan pemahaman yang mendalam tentang sifat keperibadian mereka sendiri. Kajian yang dijalankan oleh Maalip, Yahaya, Yin, Rathakrishnan, Maakip, Ahmad dan Ahmad (2020) menjelaskan bahawa ciri keperibadian adalah asas utama untuk memupuk pemimpin sekolah yang luar biasa yang boleh menangani kompleksiti dalam landskap pendidikan dengan cepak.

Di samping itu, pemimpin sekolah mesti memiliki ciri personaliti yang kuat untuk berjaya mengamalkan amalan kepimpinan berprestasi tinggi dan menghadapi cabaran yang ditimbulkan oleh kerumitan, globalisasi, dan perubahan pesat hasil daripada norma baru pendidikan yang dipengaruhi oleh pandemik COVID-19 (Maulod, Shafinaz, Shafee, Rauof, Hidayah, Mesran & Alias 2022). Para penyelidik menggariskan bahawa tanggungjawab untuk mengarahkan dan mengawasi sekumpulan orang atau komuniti untuk mencapai matlamat tertentu terletak pada pemimpin.

Menurut kajian yang dijalankan oleh Munian dan Hasan (2020), terdapat isu gangguan mental dalam kalangan 530 guru, iaitu 12.8 peratus daripada keseluruhan populasi pengajar di negara ini. Guru yang menunjukkan gejala ini jelas menunjukkan kekurangan kepuasan kerja dan keinginan yang kuat. Kajian itu mendedahkan bahawa terdapat pelbagai sebab yang membawa kepada isu kesihatan mental di kalangan guru, dengan gangguan personaliti menjadi komponen penting, menyumbang 52.94 peratus daripada kejadian.

Kajian terdahulu telah menunjukkan korelasi yang kuat antara persekitaran organisasi dan pelbagai dimensi fungsi organisasi, seperti kepimpinan, kepuasan kerja, motivasi, sokongan, prestasi kerja, produktiviti, tingkah laku organisasi dan keberkesanan. Keberkesanan organisasi adalah bergantung kepada tahap komitmen yang ditunjukkan oleh kakitangan terhadap tugas mereka. Objektif dan visi sesebuah organisasi boleh dicapai dengan lebih mudah jika

mempunyai iklim organisasi yang sehat. Iklim organisasi yang mempunyai budaya positif mempunyai kemampuan untuk memberi kesan kepada tingkah laku pekerja dan memberi inspirasi kepada mereka untuk meningkatkan tahap prestasi kerja mereka (Goh, Jayaraman, Mostafiz & Leow 2020).

Matlamat mencapai kecemerlangan organisasi pada zaman moden adalah untuk memupuk pengetua dan guru besar yang memiliki sifat insan yang luar biasa dalam kepimpinan sekolah. Oleh itu, pemimpin sekolah memiliki ciri personaliti yang merangkumi kepimpinan yang beretika dan berkesan untuk mengemudi secara berkesan perubahan yang diperlukan untuk penambahbaikan organisasi (Maalip et al. 2020). Dalam kajian yang dijalankan oleh Munian dan Hasan (2020) diujikan bahawa pengetua dan guru besar harus menyediakan diri mereka dengan kemahiran yang diperlukan untuk memimpin sekolah dengan berkesan ke arah mencapai kejayaan. Pengetua atau guru besar memainkan peranan penting dalam meletakkan rangka kerja untuk mencapai matlamat negara. Begitu juga, menurut kajian Beram et al. (2020), terdapat korelasi yang ketara antara personaliti pemimpin dengan pencapaian sesebuah syarikat atau institusi. Oleh itu, pengetua atau guru besar yang dipilih mestilah memiliki sifat-sifat yang wujud yang memupuk pembangunan sekolah yang berjaya.

4.2 Kajian Luar Negara

Menurut Damianou, Gdonteli, Kakkos, Pantazi dan Kipreos (2022), perbezaan personaliti antara individu berlaku disebabkan oleh pengaruh gabungan faktor genetik dan persekitaran tempat seseorang itu membesar dan menetap. Faktor biologi turut menjadi asas kepada pembentukan personaliti kerana elemen ini menentukan kecenderungan seseorang dalam berfikir, beremosi serta bertindak terhadap sesuatu situasi. Hal ini menunjukkan bahawa personaliti bukanlah satu ciri yang kekal dan seragam, sebaliknya hasil daripada interaksi dinamik antara warisan genetik dengan pengalaman hidup serta konteks sosial yang dihadapi oleh individu.

Dalam konteks dunia pekerjaan, suasana kerja yang positif dan menyenangkan memainkan peranan penting dalam meningkatkan kualiti serta produktiviti seseorang individu. Dalam sektor pendidikan, pemimpin sekolah bertanggungjawab besar dalam membentuk dan mengekalkan iklim sekolah yang kondusif bagi memastikan guru dapat berfungsi secara optimum. Iklim sekolah yang positif dapat memupuk motivasi dalaman, meningkatkan kepercayaan diri, serta menggalakkan guru melaksanakan tugas dengan penuh dedikasi dan profesionalisme.

Kenyataan ini disokong oleh dapatan kajian Adzkiya (2021) yang menegaskan bahawa guru yang berasa selesa dan dihargai di tempat kerja lebih cenderung menunjukkan tahap motivasi, komitmen dan daya usaha yang tinggi dalam melaksanakan proses pengajaran dan pembelajaran. Persekitaran kerja yang positif bukan sahaja meningkatkan kepuasan kerja guru, malah turut menyumbang kepada pencapaian akademik murid serta keberkesanan keseluruhan sistem pendidikan di sekolah. Oleh itu, peranan pemimpin sekolah dalam membina suasana kerja yang harmonis amat penting kerana ia menjadi asas kepada pembangunan profesional guru dan kejayaan organisasi pendidikan secara menyeluruh.

Ciri personaliti merujuk kepada corak emosi atau motivasi yang memberikan penjelasan tentang tingkah laku dalam pelbagai situasi (Bleidom, Hopwood, Back, Denissen, Hennecke, Hill & Zimmermann 2021). Kajian terdahulu telah menunjukkan bahawa ciri-ciri personaliti mempunyai peranan penting dalam mencapai objektif organisasi di tempat kerja. Oleh itu, pemimpin sekolah mesti memiliki kemahiran peribadi yang luar biasa, merangkumi bukan

sahaja pengetahuan tentang kepemimpinan tetapi juga kesadaran yang mendalam dan penghayatan ciri-ciri personaliti individu.

Secara ringkasnya, untuk mencapai kejayaan organisasi dalam persekitaran global, pemimpin sekolah mesti memiliki sifat personaliti yang mantap dan cekap dalam jawatan mereka (Maulod et al., 2022). Keberkesanan pengetua dan guru besar dalam memacu perubahan organisasi adalah penting, kerana mereka memerlukan ciri personaliti dan kebolehan kepemimpinan khusus yang selaras dengan objektif Kementerian Pendidikan seperti yang dinyatakan dalam PPPM (2013-2015), yang bertujuan untuk memupuk pemimpin sekolah berkemahiran tinggi.

5. Faktor Pemimpin Sekolah Yang Menyebabkan Timbulnya Isu Iklim Sekolah

Personaliti seseorang pemimpin mempunyai kesan langsung terhadap tingkah laku dan prestasi individu di dalam sesebuah organisasi. Menurut kajian yang dijalankan oleh Utami, Widiatna, Ayuningrum, Putri, Herlyna & Adisel (2021), individu yang terlibat dalam tugas yang sejajar dengan sifat personaliti mereka adalah berkaitan dengan peningkatan pencapaian dan produktiviti dalam sesebuah organisasi. Kejayaan dan kecemerlangan sesebuah organisasi adalah bergantung kepada keperibadian dan kewibawaan pengurusan atau pentadbirnya, serta orang bawahan di bawah pimpinan mereka. Menurut Dekawati (2020), pemimpin yang berwibawa memiliki sifat personaliti yang sejajar dengan keperluan kepemimpinan yang diperlukan dapat memastikan keupayaan organisasi untuk mencapai matlamat sesuatu tugas. Tonich (2021) berhujah bahawa gabungan personaliti dan kemahiran yang perlu diperolehi daripada pemimpin sekolah mempunyai keupayaan untuk mewujudkan iklim sekolah yang positif.

5.1 Trait Personaliti

Teori personaliti 'Big Five' mendapati terdapat lima dimensi asas personaliti iaitu keterbukaan (*openness*), ekstrasversi (*extroversion*), kepersetujuan (*agreeableness*), kehematan (*conscientiousness*) dan neurotisme (*neuroticism*). Menurut teori ini, walaupun struktur budaya berbeza, ciri-ciri keperibadian adalah sama pada semua orang, Lima faktor dimensi asas personaliti mempunyai persamaan dalam bahasa semula jadi masyarakat yang berbeza dan merangkumi maklumat penting untuk menerangkan keperibadian individu. Orang menggambarkan diri mereka sendiri dan satu sama lain secara konsisten mengikut lima dimensi asas perbezaan individu ini. Inventori ini boleh digunakan untuk membuat keputusan dalam strategi pengurusan seperti meletakkan orang yang sesuai dalam pekerjaan yang sesuai, memberikan pekerjaan kepada orang yang kompeten, dan pembangunan kerjaya.

Ekstrasversi (*Extroversion*)

Berdasarkan teori personaliti Lima Faktor Utama (Big Five Personality Traits), dimensi ekstrasversi (*extroversion*) menggambarkan individu yang mempunyai kecenderungan untuk bersosial, berinteraksi secara aktif, dan berasa selesa berada dalam kumpulan sosial. Mammadov (2022) menjelaskan bahawa individu dengan tahap ekstrasversi yang tinggi lazimnya mudah berkomunikasi, bersikap mesra, yakin diri serta cenderung menikmati aktiviti yang melibatkan interaksi bersama orang lain. Secara keseluruhannya, dimensi ini menonjolkan individu yang mempunyai keperluan terhadap rangsangan luaran, gemar bercakap, berfikiran terbuka, peramah, serta bersemangat dalam menjalinkan hubungan interpersonal. Mereka juga sering digambarkan sebagai individu yang mempunyai semangat kepemimpinan, berwatak dominan, bercita-cita tinggi, berani mengambil risiko dan mampu menggunakan peluang yang wujud dengan efektif.

Zadok dan Benoliel (2023) menegaskan bahawa individu yang memiliki personaliti ekstraversi cenderung memberi perhatian terhadap persekitaran sosial mereka dan berusaha meningkatkan potensi diri bagi mencapai prestasi kerja yang lebih tinggi pada masa hadapan. Ciri ini menjadikan mereka berkeupayaan untuk memimpin organisasi dengan berkesan serta mendorong perubahan positif dalam kalangan warga kerja. Keupayaan untuk berinteraksi secara terbuka, berfikir secara proaktif dan mengekalkan hubungan interpersonal yang baik menjadikan individu ekstravert sering dilihat sebagai pemimpin yang berpengaruh serta mampu membina iklim kerja yang dinamik.

Sebaliknya, individu yang memperoleh skor rendah dalam dimensi ekstraversi biasanya mempunyai sifat introversi yang tinggi. Mereka lazimnya lebih pendiam, berhati-hati, kurang keyakinan diri dan kurang gemar bersosial. Individu dengan ciri ini juga cenderung untuk memencilkan diri, mempunyai tahap emosi yang tidak stabil serta kurang keupayaan dalam mengurus tekanan sosial. Keadaan sedemikian boleh menjejaskan kualiti interaksi dengan rakan sekerja dan seterusnya menghalang perkembangan prestasi kerja yang optimum. Walaupun demikian, sifat introversi tidak semestinya negatif, kerana dalam konteks tertentu, individu ini mungkin lebih fokus, berdisiplin, dan berhati-hati dalam membuat keputusan. Namun, dalam konteks kepimpinan dan pengurusan organisasi, kekurangan aspek ekstraversi boleh menghadkan keberkesanan komunikasi serta pengaruh terhadap pasukan kerja.

Keterbukaan (*Openness*)

Dimensi keterbukaan terhadap pengalaman (*openness to experience*) dalam teori personaliti *Big Five* menerangkan individu yang mempunyai imaginasi luas, berfikiran terbuka serta gemar meneroka idea-idea baharu. Individu yang tinggi dalam dimensi ini lazimnya mampu berfikir di luar kebiasaan, tidak terikat dengan nilai tradisional, dan bersedia untuk menerima perubahan serta pembaharuan dalam kehidupan mahupun pekerjaan. Mereka juga menunjukkan keupayaan berfikir secara analitikal dan kreatif, serta memiliki tahap keingintahuan yang tinggi terhadap perkara-perkara baharu yang boleh memperkayakan pengalaman diri.

Menurut Holman dan Hughes (2021), individu yang mempunyai tahap keterbukaan yang tinggi sering menunjukkan fleksibiliti dalam pemikiran dan keupayaan untuk menyesuaikan diri dengan pelbagai situasi yang memerlukan inovasi serta penyelesaian masalah secara kreatif. Mereka berfikiran luas, menghargai variasi, dan gemar mencuba pendekatan baharu dalam menjalankan tugas. Keupayaan ini menjadikan mereka lebih mudah menyesuaikan diri dalam persekitaran kerja yang sentiasa berubah dan menuntut pembaharuan berterusan.

Sebaliknya, individu dengan tahap keterbukaan yang rendah cenderung untuk berfikiran konservatif, berhati-hati terhadap perubahan, dan lebih selesa mengekalkan rutin serta amalan sedia ada. Mereka kurang berminat untuk mencuba pendekatan baharu atau menerima idea yang berbeza daripada norma biasa. Oleh itu, dalam konteks organisasi pendidikan, dimensi keterbukaan memainkan peranan penting dalam menyumbang kepada prestasi kerja yang lebih baik. Pemimpin atau guru yang mempunyai tahap keterbukaan yang tinggi lebih berpotensi untuk mengamalkan pendekatan pengajaran yang kreatif, menggalakkan inovasi pedagogi, serta membina budaya sekolah yang progresif dan responsif terhadap cabaran semasa.

Kehematan (*conscientiousness*)

Dimensi kehematan (*conscientiousness*) dalam teori personaliti *Big Five* merujuk kepada individu yang berdisiplin, berhati-hati, bertanggungjawab serta mempunyai tahap ketekunan yang tinggi dalam melaksanakan tugas. Individu yang memiliki ciri ini lazimnya teliti, boleh

dipercayai, teratur dan komited terhadap matlamat yang ingin dicapai. Ünsever dan Çetinkaya (2021) menjelaskan bahawa individu yang tinggi dalam dimensi kehematan mempunyai azam yang kuat untuk mencapai kejayaan, menampilkan disiplin diri yang tinggi, serta menunjukkan kebolehan untuk menumpukan perhatian dengan konsisten dalam melaksanakan tanggungjawab kerja. Sifat ini menjadikan mereka lebih bersedia menghadapi pelbagai cabaran, khususnya dalam konteks organisasi yang memerlukan tahap ketepatan dan kecekapan yang tinggi.

Dalam konteks kepimpinan, personaliti yang berasaskan kehematan memainkan peranan penting dalam memastikan keberkesanan pengurusan dan pelaksanaan perubahan organisasi. Pemimpin yang memiliki tahap kehematan yang tinggi mampu meneliti proses kerja dengan mendalam, menilai risiko secara sistematik, serta melaksanakan perancangan dengan penuh tanggungjawab dan ketelitian. Keupayaan ini amat signifikan ketika berhadapan dengan situasi perubahan yang kompleks dan mencabar kerana ia membolehkan pemimpin menyesuaikan diri dengan keperluan baharu tanpa menjejaskan kestabilan organisasi. Fokus terhadap pencapaian matlamat dan keutamaan terhadap kualiti hasil kerja turut membantu mewujudkan suasana kerja yang harmoni serta meningkatkan keberkesanan pasukan.

Selain itu, individu yang mempunyai tahap kehematan yang tinggi sering dikaitkan dengan kecekapan dalam mengurus dan mentadbir sesuatu tugas dengan sistematik. Mereka cenderung untuk membuat perancangan yang teliti, mengurus masa dengan berkesan serta menyesuaikan diri dengan keperluan kerja yang dinamik. Sifat berhati-hati dan analitikal membolehkan mereka menilai pelbagai alternatif penyelesaian sebelum membuat keputusan. Oleh itu, individu dengan ciri kehematan bukan sahaja menunjukkan keupayaan dalam mengekalkan prestasi kerja yang konsisten, tetapi juga mampu menyesuaikan kemahiran dan tingkah laku bagi memenuhi tuntutan persekitaran kerja baharu. Ciri ini amat penting dalam konteks pendidikan, khususnya dalam kalangan pemimpin sekolah, kerana kehematan membantu memastikan setiap keputusan dibuat dengan penuh tanggungjawab, kecekapan, dan berpaksikan matlamat jangka panjang organisasi.

Kepersetujuan (*Agreeableness*)

Dimensi kepersetujuan (*agreeableness*) dalam teori personaliti *Big Five* menggambarkan individu yang memiliki sifat toleransi, belas kasihan, empati serta keupayaan untuk bekerjasama dengan orang lain secara harmoni. Individu yang mempunyai tahap kepersetujuan yang tinggi lazimnya berperwatakan lembut, menghormati pandangan orang lain, memahami keperluan individu sekeliling, dan sentiasa berusaha mengekalkan hubungan sosial yang baik. Sifat-sifat seperti hormat-menghormati, tolong-menolong, bertolak ansur dan boleh dipercayai menjadi teras kepada dimensi ini, menjadikannya penting dalam konteks organisasi yang menekankan kerjasama dan perpaduan pasukan kerja.

Dalam konteks kepimpinan pendidikan, pemimpin sekolah yang memiliki personaliti kepersetujuan cenderung menonjolkan keprihatinan yang tinggi terhadap kesejahteraan subordinat serta mengamalkan pendekatan kepimpinan berasaskan empati. Pemimpin sedemikian berupaya mewujudkan suasana kerja yang positif, saling mempercayai dan menyokong, yang seterusnya meningkatkan motivasi serta kepuasan kerja guru. Hubungan interpersonal yang baik antara pemimpin dan subordinat bukan sahaja memupuk semangat kekitaan, malah menggalakkan komunikasi yang terbuka dan budaya kerja berasaskan kolaborasi. Dalam hal ini, Da'as, Schecter dan Mowafaq (2020) menegaskan bahawa individu yang mempunyai tahap kepersetujuan yang tinggi cenderung menunjukkan prestasi kerja yang

lebih baik, terutamanya dalam bidang pekerjaan yang menuntut kemahiran interpersonal dan kerjasama pasukan.

Sebaliknya, individu yang mempunyai tahap kepersetujuan yang rendah sering menunjukkan ciri-ciri seperti keras kepala, mudah curiga, bersikap antagonistik, dan terlalu mementingkan kepentingan diri sendiri. Sifat-sifat ini boleh mengganggu keharmonian hubungan di tempat kerja dan menjejaskan keupayaan individu untuk berfungsi secara efektif dalam pasukan. Dalam konteks kepimpinan sekolah, kekurangan ciri kepersetujuan boleh menyebabkan wujudnya konflik dalaman, ketegangan antara pemimpin dan guru, serta suasana kerja yang tidak kondusif. Oleh itu, dimensi kepersetujuan memainkan peranan penting dalam memastikan keberkesanan kepimpinan, pembinaan iklim sekolah yang positif, serta pencapaian prestasi organisasi yang lebih tinggi.

Neurotisme (*Neuroticism*)

Dimensi neurotisme (*neuroticism*) menjelaskan tentang orang yang mempunyai ketidakstabilan emosi, iaitu meliputi perasaan marah, malu, cemas, bermushuhan, tertekan dan emosional. Neurotisme yang tinggi dalam kalangan pemimpin sekolah dapat menjejaskan prestasi dan iklim sekolah secara keseluruhan. Menurut Da'as et al. (2020), pemimpin sekolah yang mempunyai tahap neurotisme yang tinggi mungkin menghadapi kesukaran dalam menguruskan stres. Mereka cenderung untuk merasa terbeban dengan tekanan tugas harian, yang boleh mengakibatkan keletihan emosi dan burnout. Ketidakupayaan untuk mengurus stres dengan baik boleh menyebabkan keputusan yang dibuat kurang berkesan dan mungkin memburukkan lagi situasi yang sudah sukar.

Pemimpin sekolah yang mengalami emosi negatif secara berterusan mungkin mempunyai motivasi yang rendah dan semangat kerja yang lemah. Guru dan pelajar akan berasa kurang bersemangat dan tidak bermotivasi jika pemimpin sekolah menunjukkan tanda-tanda kemurungan. Iklim sekolah yang dipengaruhi oleh emosi negatif pemimpin boleh menghalang pencapaian prestasi yang tinggi dan perkembangan yang positif.

Menurut kajian oleh Buecker, Maes, Denissen & Luhmann (2020), sifat yang mempunyai nilai tertinggi dalam ciri personaliti pemimpin atau pentadbir sekolah ialah “kepersetujuan” dan “kehematan”, manakala dimensi “neurotisme” berada pada tahap paling rendah. Mereka juga membuat kesimpulan dalam kajian mereka bahawa para peserta mempunyai tahap sifat personaliti “eskraversi” yang tinggi. Manakala Jirásek & Sudzina (2020), turut menyokong hasil kajian ini dengan menyatakan bahawa ciri-ciri pentadbir sekolah yang paling dominan ialah “kehematan” dan “keterbukaan”, manakala yang paling sedikit adalah “neurotisme”.

Teori Personaliti ‘Big Five’ menunjukkan perkaitan yang kuat antara personaliti pemimpin sekolah dengan iklim sekolah. Personaliti pemimpin sekolah didapati mempunyai perkaitan yang berbeza dengan faktor-faktor yang mempengaruhi iklim sekolah tertentu. Suasana sekolah tidak kira tertutup atau terbuka perlu dipantau dan dijaga kerana boleh memberi kesan kepada tahap kepuasan kerja guru. Iklim sekolah yang kondusif boleh menyumbang kepada kepuasan kerja guru dengan mewujudkan suasana yang positif dan menyeronokkan. Walau bagaimanapun, adalah penting untuk tidak mengabaikan faktor lain yang mempengaruhi seperti kebajikan guru dan persekitaran kerja. Elemen-elemen ini memainkan peranan penting dalam memberikan kepuasan dan keselesaan kepada guru-guru semasa mereka melaksanakan tugas harian mereka. Oleh itu, adalah penting bagi pemimpin sekolah, untuk memberikan sokongan yang tidak berbelah bahagi dalam mewujudkan persekitaran yang sesuai untuk pembelajaran dan pertumbuhan.

6. Implikasi Negatif Personaliti Pemimpin Sekolah Terhadap Iklim Sekolah

Pemimpin sekolah yang tidak mempunyai personaliti yang baik akan membawa pelbagai impak negatif kepada sekolah khususnya prestasi sekolah, guru dan para pelajar. Masalah ini juga mempengaruhi kualiti pendidikan negara yang akan memberi tekanan tambahan kepada sistem pendidikan negara dan memerlukan strategi yang efektif untuk menangani isu ini.

6.1 Implikasi Kepada Sekolah

Disiplin sekolah

Kedua, terdapat kajian juga menunjukkan kesan utama terhadap disiplin sekolah. Kajian Sorensen, Bushway & Gifford (2020) menyatakan bahawa terdapat perbezaan dalam personaliti pengetua dengan bilangan kes disiplin sekolah. Pemimpin tidak menetapkan peraturan yang konsisten. Sekolah yang gagal menyediakan garis panduan yang jelas dan konsisten terhadap tingkah laku pelajar mungkin mengalami masalah disiplin yang serius. Tanpa peraturan yang jelas dan pelaksanaan yang adil, pelajar mungkin merasa tidak mempunyai tanggungjawab terhadap sekolah dan cenderung untuk melanggar peraturan. Pengetua yang tegas dikaitkan dengan insiden tingkah laku yang mengganggu, serta kemungkinan yang lebih besar bahawa pelajar didakwa dengan salah laku semasa menjadi orang dewasa.

6.2 Implikasi kepada Guru

Prestasi Guru Merosot

Mahaputra & Saputra (2021) menyatakan bahawa personaliti pemimpin sekolah mempunyai impak yang signifikan terhadap prestasi kerja guru. Berdasarkan data tinjauan guru, pengetua yang kurang berkesan mengurangkan tahap prestasi guru. Guru-guru juga melaporkan masa untuk menjalankan tugas mereka kurang dan akses kepada sumber fizikal serta peluang pembangunan profesional adalah terhad. Hasil ini sejajar dengan dapatan tinjauan di Tennessee yang menunjukkan bahawa ketidakberkesanan pegerakan pengetua dapat menyebabkan iklim sekolah yang negatif (Parveen, Quang Bao Tran, Kumar & Shah 2022). Kejadian ini juga dikaitkan dengan peningkatan kadar pertukaran guru melalui aplikasi EGTUKAR.

6.3 Implikasi Kepada Pelajar

Ketidakhadiran pelajar

Pertama, pemimpin sekolah yang berkesan atau tidak berkesan boleh diukur pada ketidakhadiran pelajar (Bartanen, 2020). Pelajar di sekolah dengan pengetua yang berkesan dan iklim sekolah yang baik memberi dalam kesan positif terhadap kehadiran ke sekolah. Iklim sekolah yang negatif sering kali disebabkan oleh kurangnya perasaan keselamatan dan kesejahteraan di kalangan pelajar. Sekolah yang tidak menyediakan persekitaran yang selamat dan menyokong secara emosi boleh mencipta rasa tidak selesa dan ketidakselesaan di kalangan pelajar. Iklim sekolah yang negatif juga boleh mempengaruhi hubungan antara pelajar dan guru. Sekolah yang tidak memberi sokongan kepada pelajar atau tidak menyediakan hubungan yang baik antara pelajar dan guru cenderung menghasilkan ketidakpuasan di kalangan pelajar. Akibatnya, pelajar mungkin merasa tidak dihargai di sekolah. Hal ini boleh menyebabkan mereka kurang bersemangat untuk hadir ke sekolah.

7. Implikasi Positif Personaliti Pemimpin Sekolah Terhadap Iklim Sekolah

Tidak dinafikan bahawa iklim organisasi memberi impak yang besar terhadap kejayaan atau kegagalan sesebuah organisasi, yang turut ditonjolkan oleh Khun-Inkeeree, Yaakob, Wan

Hanafi, Yusof & Omar-Fauzee (2021). Iklim organisasi boleh dicirikan berdasarkan kualiti hubungan dan interaksi dalam institusi dan ditakrifkan oleh persepsi yang dikongsi bersama (Hoy, 2022). Talip dan Malinkun (2020) mendakwa bahawa iklim organisasi sekolah mewakili elemen penting dari aspek prestasi pelajar.

7.1 Implikasi Positif Kepada Sekolah

Mendorong Pembangunan Sikap Positif terhadap Pembelajaran

Iklim sekolah yang positif juga mendorong pembangunan sikap positif terhadap pembelajaran. Sekolah yang menekankan pentingnya pendidikan dan membina budaya yang menghargai ilmu pengetahuan dapat memupuk sikap yang lebih positif terhadap pembelajaran dalam kalangan pelajar. Apabila pelajar menghayati nilai pendidikan dan mempunyai sikap yang positif terhadap pembelajaran, mereka akan lebih berusaha dan berkomitmen untuk mencapai kecemerlangan akademik. Sikap positif ini termasuk rasa ingin tahu, ketekunan, dan semangat untuk belajar (Khuzaimah, Arief & Wibowo 2021). Sekolah yang berjaya menanamkan nilai-nilai ini dalam kalangan pelajar mereka akan melihat peningkatan dalam pencapaian akademik kerana pelajar akan lebih berdedikasi dan berusaha untuk mencapai kejayaan.

7.2 Implikasi Positif Kepada Guru

Mewujudkan Budaya Organisasi Yang Positif

Iklim sekolah yang positif dapat mewujudkan budaya organisasi yang positif. Pemimpin sekolah harus memikul tanggungjawabnya untuk menciptakan persekitaran kerja yang menyokong kesejahteraan guru. Saffiee, Abdul Rahim dan Darusalam (2018) berpendapat bahawa pemimpin sekolah perlu mempromosikan nilai-nilai positif seperti kerjasama, saling menghormati dan rasa kesetiaan terhadap dunia pendidikan. Keluhan dan bebanan yang dihadapi oleh guru dapat diatasi oleh pemimpin sekolah dengan tepat dan cepat. Apabila semua pihak dalam komuniti sekolah bekerja bersama-sama dalam suasana yang harmoni, ini menggalakkan budaya organisasi yang menekankan kerjasama dan kolektivisme. Guru yang merasa dihargai dan dihormati oleh rakan sekerja serta pentadbiran sekolah akan lebih terdorong untuk berkolaborasi dan berkongsi amalan terbaik, yang seterusnya meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran. Tahap kepuasan guru akan meningkat dan isu-isu guru bersara awal atau isu pertukaran guru akan dibentangkan.

Iklim organisasi yang positif boleh memberikan keselesaan dalam keseluruhan organisasi, memberi kesan positif kepada prestasi kerja kakitangan di dalamnya sekaligus para pelajarnya. Ini seterusnya dapat memudahkan pencapaian matlamat organisasi. Oleh itu, dari aspek fungsi sekolah yang sihat, adalah penting untuk mewujudkan persekitaran fizikal dan sosial dalam institusi, di mana fenomena yang dirasakan secara subjektif secara positif berlaku dan di mana kakitangan di dalamnya menilai pengalaman kerja mereka sebagai positif. Kepentingan pengalaman kerja yang positif, yang berkait rapat dengan kepuasan kerja dan penglibatan kerja turut ditunjukkan oleh Wang, Degol, Amemiya, Parr & Guo (2020).

7.3 Implikasi Positif Kepada Pelajar

Memberi Motivasi dan Semangat untuk Pelajar

Iklim sekolah yang positif secara tidak langsung memberi motivasi dan semangat kepada para pelajar untuk hadir ke sekolah tanpa paksaan daripada ibu bapa (Hamlin, 2021). Pelajar akan berasa seronok untuk ke sekolah dengan suasana persekitaran sekolah yang selesa di samping rakan-rakan dan para guru yang baik (Hassan & Azali 2018). Hal ini akan mengurangkan kadar poteng sekolah dalam kalangan remaja sekolah apabila terdapat sesuatu tarikan di sekolah. Hal ini demikian kerana sekolah yang selamat serta ceria akan menyebabkan para pelajar sayang akan sekolah dan sikap sedemikian menyebabkan mereka bersemangat untuk belajar dengan

bersungguh-sungguh. Hal ini selaras dengan kempen “sekolah ku rumah ku” yang dicakna oleh Kementerian Pendidikan Malaysia.

8. Cadangan Pemimpin Sekolah Menangani Isu Iklim Sekolah

Untuk menangani isu iklim sekolah, kepemimpinan sekolah perlu menyusun strategi yang berkesan untuk mewujudkan iklim sekolah yang positif.

8.1 Cadangan kepada Sekolah

Membentuk Sekolah Penyayang

Pembentukan budaya penyayang di sekolah bermula dengan usaha mewujudkan persekitaran yang selamat, menyokong dan inklusif bagi semua warga sekolah, termasuk murid, guru dan kakitangan sokongan. Budaya ini berkembang apabila setiap individu dalam komuniti sekolah saling menghormati, mengambil berat dan menunjukkan empati terhadap satu sama lain. Dalam konteks kepimpinan pendidikan, pemimpin sekolah memainkan peranan penting sebagai agen perubahan yang membentuk nilai, norma dan amalan yang menjadi asas kepada budaya penyayang tersebut. Pemimpin yang berkesan berupaya menunjukkan keprihatinan terhadap kebajikan guru dan murid, memberi sokongan emosi, serta memahami cabaran yang dihadapi oleh warga sekolah dalam melaksanakan tanggungjawab masing-masing.

Komunikasi yang terbuka dan berkesan merupakan tunjang utama dalam pembinaan sekolah penyayang. Pemimpin sekolah hendaklah menggalakkan suasana yang membolehkan semua pihak — termasuk guru, murid, ibu bapa, dan komuniti setempat — berasa bebas untuk menyuarakan pandangan, idea, dan kebimbangan tanpa rasa takut atau terancam. Pendekatan komunikasi dua hala yang dilaksanakan melalui mesyuarat berkala, sesi dialog, atau pertemuan tidak formal dapat memperkukuh hubungan antara pihak pentadbiran dan warga sekolah. Keadaan ini bukan sahaja meningkatkan kepercayaan dan rasa dihargai, malah membina semangat kekitaan serta tanggungjawab bersama terhadap kesejahteraan sekolah.

Selain memupuk hubungan dalaman yang positif, sekolah penyayang juga berperanan sebagai pemangkin kepada pembangunan sosial di luar pagar sekolah. Menurut Rozali dan Wahab (2020), budaya penyayang yang diamalkan di sekolah seharusnya diperluas kepada masyarakat sekeliling, khususnya dalam membantu golongan yang memerlukan. Apabila murid didedahkan kepada aktiviti kemasyarakatan dan program khidmat masyarakat, mereka bukan sahaja membangunkan nilai empati dan semangat sukarelawan, malah turut mengasah kepekaan terhadap isu-isu sosial dan kemanusiaan. Justeru, pembentukan budaya penyayang bukan sekadar terhad kepada hubungan dalaman warga sekolah, tetapi turut berfungsi sebagai wadah pembentukan generasi yang berjiwa besar, bertanggungjawab dan prihatin terhadap kesejahteraan masyarakat.

Sistem Pementoran dan Sokongan Berterusan

Menyediakan program pementoran yang berterusan merupakan cadangan yang berkesan untuk mewujudkan iklim sekolah yang positif. Sistem pementoran yang diwujudkan oleh pemimpin sekolah harus mempertimbangkan keperluan dan keupayaan guru-guru untuk mendapatkan panduan dan sokongan daripada rakan sejawat yang lebih berpengalaman. Pada masa yang sama, guru berpengalaman dapat memberikan bimbingan yang relevan dan praktikal. Hal ini dapat membantu memperkukuh hubungan profesional dalam kalangan guru dan menyediakan platform untuk perkongsian pengetahuan yang bermanfaat.

Pemimpin sekolah perlu memastikan bahawa program pementoran ini bukan sahaja memberi bimbingan akademik, tetapi juga sokongan emosi yang diperlukan (Norhana 2020). Sokongan emosi yang diberikan melalui program pementoran juga penting untuk membantu guru mengatasi tekanan dan cabaran yang dihadapi, mencipta persekitaran kerja yang lebih positif, meningkatkan kepuasan kerja, dan memberi keyakinan kepada guru bahawa mereka tidak perlu menghadapi cabaran tersebut secara bersendirian.

Melalui pementoran, sekolah dapat membina budaya inklusif di mana semua guru merasa diterima dan dihargai. Hal ini termasuk menangani isu-isu seperti diskriminasi dan menyediakan peluang yang sama rata untuk semua guru meningkatkan profesionalisme. Apabila semua guru merasa diterima dan dihargai, mereka akan lebih bersemangat untuk bekerja sama dan berkongsi idea, yang memperbaiki iklim keseluruhan sekolah.

8.2 Cadangan kepada Guru

Pengurusan Sumber Manusia dengan Berkesan

Pengurusan sumber manusia dengan berkesan merupakan elemen penting dalam memastikan kewujudan iklim sekolah yang positif. Pemimpin sekolah harus mempunyai pemahaman mendalam tentang keperluan dan cabaran yang dihadapi oleh guru termasuk mengenal pasti keperluan profesional, emosi, dan fizikal guru. Dengan memahami keperluan ini, pemimpin sekolah dapat merancang dan melaksanakan strategi yang tepat untuk menyokong guru.

Pemimpin sekolah perlu mengurangkan beban kerja guru yang tidak perlu. Beban kerja yang berlebihan boleh menyebabkan stres dan menjejaskan kualiti pengajaran. Pemimpin sekolah harus mengenal pasti tugas-tugas yang tidak penting atau boleh dioptimumkan dan mencari jalan untuk meringankan beban guru. Untuk memastikan beban kerja guru dikurangkan, pemimpin sekolah perlu memastikan proses pengurusan sumber manusia dilaksanakan dengan teliti dan adil, termasuk pengagihan tugas dan tanggungjawab secara saksama, pengiktirafan pencapaian guru, dan penyelesaian yang adil terhadap isu berkaitan beban kerja. Tujuannya adalah untuk mengurangkan tekanan dan mengekalkan guru berpengalaman serta berbakat dalam jangka panjang (Keman, Othman & Wahab 2021).

9. Kesimpulan

Kertas konsep ini boleh menjadi rangka kerja kepada pihak berkepentingan tertentu, khususnya Kementerian Pendidikan Malaysia, dalam membangunkan strategi dan program yang lebih cekap untuk bakal pemimpin sekolah. Pihak yang bertanggungjawab melantik pemimpin sekolah sama ada guru besar mahupun pengetua perlu mengutamakan faktor personaliti bagi menghimpunkan pemimpin sekolah yang bersedia menghadapi pelbagai masalah dan menyesuaikan diri dengan perubahan, membolehkan mereka seiring dengan kemajuan dalam landskap pendidikan masa kini. Personaliti pemimpin didapati mempunyai perkaitan yang berbeza dengan faktor-faktor yang mempengaruhi iklim sekolah tertentu. Iklim sekolah, sama ada bercirikan suasana tertutup atau terbuka, mesti diperhatikan dengan teliti dan diberi pertimbangan, kerana boleh memberi kesan yang ketara kepada tahap kepuasan kerja dalam kalangan guru juga prestasi pelajarannya. Oleh itu, adalah penting bagi pemimpin sekolah, untuk memberikan sokongan yang tidak berbelah bahagi dalam mewujudkan persekitaran yang sesuai untuk pengajaran dan pembelajaran.

Penghargaan

Penulis ingin merakamkan ucapan terima kasih yang tidak terhingga kepada semua pihak yang menyumbang secara langsung dan tidak langsung dalam menyiapkan kajian ini.

Pernyataan Konflik Kepentingan

Penulis mengisytiharkan bahawa tiada konflik kepentingan mengenai penerbitan kajian ini.

Rujukan

- Adzkiya, A. 2021. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah, iklim sekolah dan komitmen profesional guru terhadap kinerja guru (studi kasus di MTS ma'arif NU kabupaten Banyumas). *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Akuntansi*, 22(4): 492-500.
- Agustina, M., Kristiawan, M., & Tobari, T. 2021. The influence of principal's leadership and school's climate on the work productivity of vocational pharmacy teachers in Indonesia. *International Journal of Educational Review*, 3(1): 63-76.
- Ainul Nurhayati Istiqomah. 2022. Pengaruh Kepemimpinan dan Iklim Sekolah terhadap Sekolah Efektif di SMP Negeri Kecamatan Pulung Kabupaten Ponorogo Tahun Pelajaran 2021/2022 (Doctoral dissertation, IAIN Ponorogo).
- Bartanen, B. 2020. Principal quality and student attendance. *Educational Researcher*, 49(2): 101-113.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Beram, S., Awang, M., & Ismail, R. 2020. Pembangunan model kompetensi pemimpin pertengahan: Satu kajian reka bentuk dan Pembangunan. *Journal of Educational Research & Indigenous Studies Journal*, 2(1): 1-11.
- Bleidorn, W., Hopwood, C. J., Back, M. D., Denissen, J. J., Hennecke, M., Hill, P. L., & Zimmermann, J. 2021. Personality trait stability and change. *Personality Science*, 2(1): e6009.
- Buecker, S., Maes, M., Denissen, J. J., & Luhmann, M. 2020. Loneliness and the Big Five personality traits: A meta-analysis. *European Journal of Personality*, 34(1): 8-28.
- Buqhairah Muhamand Adnan. 2023. KPM siasat guru besar pukul murid di Terengganu. *Sinari Harian*, Khamis, 13 Disember.
- Ch, A. H., Ahmad, S., Malik, M., & Batool, A. (2017). Principals Leadership Styles and Teachers Job Satisfaction: A Correlation Study at Secondary Level. *Bulletin of Education and Research*, 45-56.
- Da'as, R. A., Schechter, C., & Qadach, M. 2020. School leaders' cognitive complexity: Impact on the Big 5 model and teachers' organizational citizenship behavior. *Journal of School Leadership*, 30(5): 398-423.
- Damianou, E., Gdonteli, K. E., Kakkos, V., Pantazi, D., & Kipreos, G. 2022. Authentic Leadership in Relation to the Five Factor Model of Personality: A Study on School Principals in Greece. *Universal Journal of Management*, 10(2): 27-37.
- Fajri, M. R., & Sukatin, S. 2021. Budaya Organisasi dalam Menciptakan Daya Saing Menuju Sustainability Perguruan Tinggi. *Idarah (Jurnal Pendidikan Dan Kependidikan)*, 5(1): 1-16.
- Goh, S. K., Jayaraman, K., Mostafiz, M. I., & Leow, Y. M. 2020. The effect of organisational climate on employees' creative performance through knowledge sharing behaviour. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 18(1): 1-14.
- Hamlin, D. 2021. Can a positive school climate promote student attendance? Evidence from New York City. *American Educational Research Journal*, 58(2): 315-342.
- Harni, J. 2018. Understanding personality. *Journal al-Lisan*, 3(1): 45-59.
- Hassan, S.H.B., & Azali S.F.B.M. 2018. Hubungan faktor sikap, minat, kaedah pembelajaran, persekitaran dan pengajaran pensyarah terhadap pencapaian pelajar kursus prinsip perakaunan di Polimas. *Journal on Technical and Vocational Education*, 1-16.

- Holman, D. J., & Hughes, D. J. 2021. Transactions between Big-5 personality traits and job characteristics across 20 years. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(3): 762-788.
- Hoy, W.K. 2022. *School Climate—Measuring school climate, school climate and outcomes, issues trends and controversies—Schools, principal, organizational, and teachers*. Buffalo, NY, USA: State University.
- Ideswal, I., Yahya, Y., & Khadri, H. A. 2020. Kontribusi Iklim Sekolah dan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Basicedu*, 4(2): 460–466.
- Jarvis, S. N., & Okonofua, J. A. 2020. School deferred: When bias affects school leaders. *Social Psychological and Personality Science*, 11(4): 492-498.
- Jirásek, M., & Sudzina, F. 2020. Big five personality traits and creativity. *Quality Innovation Prosperity*, 24(3): 90-105.
- Kandler C. Penner A. dan Willmes A. Z. 2017. Core and Surface Characteristics of Personality. In book: *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*. 1-6.
- Keman, N. J., Othman, N., & Wahab, J. A. (2021). Hubungan Kepimpinan Transformasional Pentadbir Sekolah Dengan Komitmen Kerja Guru di Sekolah Rendah. *Jurnal Penyelidikan Dedikasi*, 19(1), 162-188.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013–2025 (Pendidikan Prasekolah hingga Lepas Menengah)*. Putrajaya: KPM.
- Khun-inkeeree, H., Yaakob, M. F. M., Wan Hanafi, W., Yusof, M. R., & Omar-Fauzee, M. S. 2021. Working on Primary School Teachers' Preconceptions of Organizational Climate and Job Satisfaction. *International Journal of Instruction*, 14(3): 567-582.
- Khuzaimah, K., Arief, Z. A., & Wibowo, S. 2021. UPAYA MENINGKATKAN SIKAP POSITIF BELAJAR DAN KREATIVITAS ANAK USIA DINI MELALUI PEMBELAJARAN PROBLEM SOLVING DI RA AL ISRO BOGOR. *Jurnal Teknologi Pendidikan*, 10(2): 88-106.
- Maalip, H., Yahaya, A., Yin, K. T., Rathakrishnan, B., Maakip, I., Ahmad, H., & Ahmad, N. 2020. Pembentukan Modal Insan: Hubungan Konsep Kendiri, Personaliti dan Pencapaian Akademik Pelajar Sekolah Menengah. *Southeast Asia Psychology Journal*, 8(2): 103-122.
- Mahaputra, M. R., & Saputra, F. 2021. Literature review the effect of headmaster leadership on teacher performance, loyalty and motivation. *Journal of Accounting and Finance Management*, 2(2): 103-113.
- Mammadov, S. 2022. Big Five personality traits and academic performance: A meta-analysis. *Journal of Personality*, 90(2): 222-255.
- Maulod, A., Shafinaz, D., Shafee, S., Rauof, A., Hidayah, A., Mesran, M., & Alias, S. 2022. Kecerdasan emosi Pemimpin Pendidikan dan hubungannya dengan efikasi Guru sepanjang tempoh Pandemik COVID-19. Diakses di: <http://eprints.iab.edu.my/v2/1310/1/Kecerdasan%20emosi%20pemimpin%20pendidikan.pdf> (24 Mei 2024).
- Mohammad Azri Amatan & Crispina Gregory K Han. (2019). Pengaruh persekitaran psikososial sekolah dan efikasi sendiri guru terhadap amalan pengajaran dan pembelajaran abad ke-21. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 4(32): 284-314.
- Mohd Sharihan, M.H., & Roslan, A.R. 2020. Pengaruh Iklim Sekolah Dan Komitmen Kerja Guru Di Malaysia. *Jurnal Penyelidikan Sains Sosial (JOSSR)*, 3(9): 101-113.
- Munian, S., & Hasan, S. 2020. Hubungan antara kepemimpinan transformasi guru besar dengan komitmen kerja dalam kalangan guru sekolah rendah di Daerah Kulim Bandar Baharu, Kedah. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 5(6): 136-150

- Norhana Mohamad Saad. 2020. Pengaruh konflik peranan terhadap persaraan awal pemimpin guru: Kepuasan kerja sebagai mediator. Tesis Doktor Falsafah, Sekolah Sains dan Sastera, Universiti Utara Malaysia.
- Ooi, B.K. & Putri Mardina. 2019. The relationship between birth order and personality. *Journal of Management and Science*, 17(2).
- Otrębski, W. 2022. The correlation between organizational (school) climate and teacher job satisfaction—the type of educational institution moderating role. *International journal of environmental research and public health*, 19(11): 6520.
- Parveen, K., Quang Bao Tran, P., Kumar, T., & Shah, A. H. 2022. *Impact of principal leadership styles on teacher job performance: An empirical investigation*. Frontiers Media SA.
- Rozali, R., & Wahab, J. L. A. 2020. Kebolehlaksanaan Program Guru Penyayang Maya (E-Sayang): Menangani Masalah Disiplin Pelajar. *Seminar Nasional Pendidikan 2020*, 1(1):231-237.
- Saffiee, N., Abdul Hamid, A. H., & Darusalam, G. (2018). Amalan kepimpinan transformasional dalam kalangan guru besar terhadap keberkesanan sekolah di daerah Subis. *Malaysian Online Journal of Education*, 2(2), 21-28.
- Silam, D., Pang, V., & Lajium, D. 2020. Kompetensi kepimpinan pengetua sekolah di pulau di negeri Sabah. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 5(12): 45-61.
- Sorensen, L. C., Bushway, S. D., & Gifford, E. J. 2020. *Getting tough? The effects of discretionary principal discipline on student outcomes*. Annenberg Institute at Brown University EdWorking Paper.
- Talip, R. B., & Malinkun, R. B. (2020). Hubungan Iklim Organisasi Sekolah dan Kompetensi Kecerdasan Emosi Guru Sebagai Mediator ke atas Kualiti Guru Generasi" Y" di Sekolah Menengah Daerah Kudat. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 5(3), 58-78.
- Tonich, T. 2021. The role of principals' leadership abilities in improving school performance through the school culture. *Journal of Social Studies Education Research*, 12(1): 47-75.
- Ünsever, M. O., & Çetinkaya, F. F. 2021. The mediating effect of psychological capital on the relationship between personality traits and job satisfaction: Research on public employees in Kirsehir. *Journal of Business Research*, 13(3): 2653-2677.
- Utami, P. P., Widiatna, A. D., Ayuningrum, S., Putri, A., Herlyna, H., & Adisel, A. 2021. PERSONALITY: HOW DOES IT IMPACT TEACHERS' ORGANIZATIONAL COMMITMENT?. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 40(1): 120-132.
- Vilma, H. M. 2021. School climate: Its impact on teachers' commitment and school performance. *Journal of World Englishes and Educational Practices*, 3(2): 21-35.
- Wang, M. T., Degol, J. L., Amemiya, J., Parr, A., & Guo, J. 2020. Classroom climate and children's academic and psychological wellbeing: A systematic review and meta-analysis. *Developmental Review*, 57: 100912.
- Zadok, A., & Benoliel, P. 2023. Middle-leaders' transformational leadership: big five traits and teacher commitment. *International Journal of Educational Management*, 37(4): 810-829.