



Kemahiran Interpersonal dan Kepimpinan Berkesan: Analisis Kompetensi Pendidikan dalam Pengurusan Sekolah

(Interpersonal Skills and Effective Leadership: An Analysis of Educational Competencies in School Management)

Omar, Rosmaria^{1*} & Hamzah, Norliza²

^{1*}Open University Malaysia, 47301 Petaling Jaya, Selangor, MALAYSIA

²SK Tanjung Batu, 28000 Temerloh, Pahang, MALAYSIA

*Corresponding author: rosmaria@oum.edu.my

Available online: 09 June 2025

Abstract: Leadership and interpersonal skills are important elements in effective educational management. This concept paper discusses aspects of leadership competence among school leaders by focusing on the development of interpersonal skills and management of educational organizations. The discussion includes an analysis of existing literature on the effectiveness of leadership concepts and interpersonal skills among school leaders, focusing on the benefits, current issues and challenges faced in the field of education. At the same time, the application of the TLAN method has been identified as a systematic approach in improving leadership competencies and strategies for leaders to strengthen organizational management. The discussion includes an analysis of existing literature on the effectiveness of the concept of leadership and interpersonal skills among school leaders, by providing the proposed theoretical framework is based on the Theory of Transformational Leadership by James MacGregor Burns to guide the understanding of leadership competencies in aspects of strategic thinking, leadership characteristics, management actions, and social networks. In particular, this concept paper analyzes aspects of improving organizational performance and strengthening the quality of leadership in schools through the development of leader competencies. The results of this discussion are expected to contribute to a deeper understanding of the importance of leadership competencies in education management and the development of effective strategies to achieve excellence in educational organizations.

Keywords: Interpersonal skills, transformational leadership theory, school management, TLAN methods, challenges and issues in leadership, educational competence

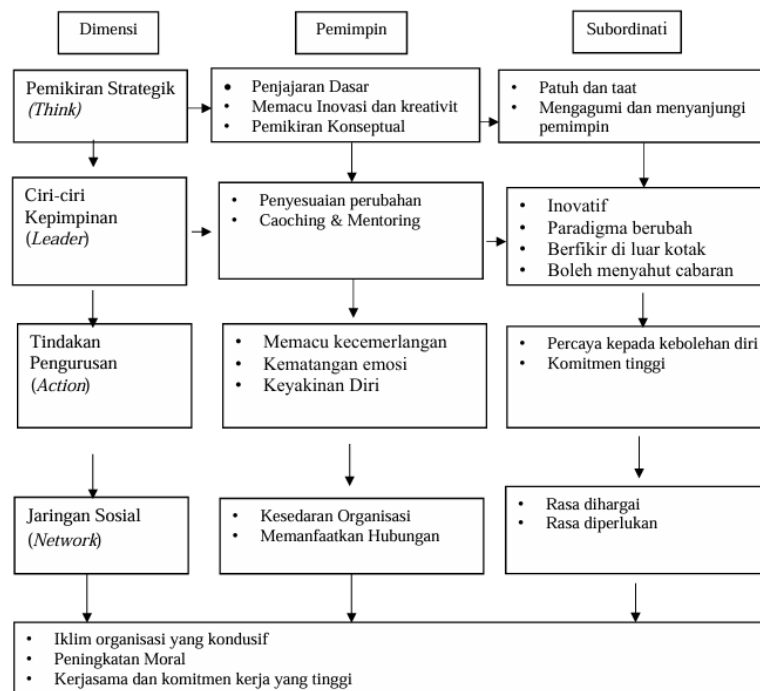
Abstrak: Kepimpinan dan kemahiran interpersonal merupakan elemen penting dalam pengurusan pendidikan yang berkesan. Kertas konsep ini membincangkan aspek kompetensi kepimpinan dalam kalangan pemimpin sekolah dengan memberi tumpuan kepada pembangunan kemahiran interpersonal dan pengurusan organisasi pendidikan. Perbincangan merangkumi analisis literatur sedia ada mengenai keberkesanan konsep kepimpinan dan kemahiran interpersonal dalam kalangan pemimpin sekolah, dengan memberi fokus kepada manfaat, isu semasa serta cabaran yang dihadapi dalam bidang pendidikan. Pada masa yang sama, aplikasi kaedah TLAN telah dikenalpasti sebagai pendekatan sistematik dalam meningkatkan kompetensi kepimpinan dan strategi kepada pemimpin bagi memperkukuhkan pengurusan organisasi. Perbincangan merangkumi analisis literatur sedia ada mengenai keberkesanan konsep kepimpinan dan kemahiran interpersonal dalam kalangan pemimpin sekolah, dengan memberi Rangka kerja teoretikal yang dicadangkan adalah berdasarkan Teori Kepimpinan Transformasional oleh James MacGregor Burns untuk membimbing pemahaman tentang kompetensi kepimpinan dalam aspek pemikiran strategik, ciri-ciri kepimpinan, tindakan pengurusan, dan jaringan sosial. Secara khususnya, kertas konsep ini menganalisis aspek peningkatan prestasi organisasi dan pemantapan kualiti kepimpinan di sekolah melalui pembangunan kompetensi pemimpin. Hasil perbincangan ini diharap dapat menyumbang kepada pemahaman yang lebih mendalam tentang kepentingan kompetensi kepimpinan dalam pengurusan pendidikan dan pembangunan strategi yang berkesan untuk mencapai kecemerlangan organisasi pendidikan.

Kata kunci: Kemahiran interpersonal, teori kepemimpinan transformasional, pengurusan sekolah, kaedah TLAN, cabaran dan isu dalam kepimpinan, kompetensi pendidikan

1. Pengenalan

Sejak beberapa tahun kebelakangan ini, keberkesanan kepimpinan di sekolah telah menjadi salah satu topik utama dalam perbincangan pendidikan di peringkat global dan tempatan. Kualiti kepimpinan di sekolah dianggap sebagai elemen penting yang mempengaruhi keseluruhan pengurusan dan pencapaian sekolah. Bagi pemimpin pendidikan seperti pengetua dan ketua bidang, tanggungjawab mereka bukan sekadar menyampaikan visi dan misi sekolah tetapi turut merangkumi keperluan membina hubungan interpersonal yang positif dengan pelbagai pihak di sekolah, termasuk guru, pelajar, ibu bapa, dan komuniti setempat. Kemahiran interpersonal diakui semakin penting sebagai komponen kepimpinan yang berkesan, kerana ia menjadi asas kepada komunikasi yang telus, kerjasama yang mantap, dan suasana kerja yang kondusif.

Aspirasi untuk melahirkan kepimpinan yang berkesan di institusi pendidikan semakin mendapat perhatian serius dalam kalangan pemegang taruh pendidikan, memandangkan ia merupakan pemangkin utama ke arah pemantapan sistem pengurusan dan peningkatan prestasi sekolah secara menyeluruh. Tanggungjawab pemimpin sekolah, termasuk pengetua dan ketua bidang, bukan sahaja meliputi pengurusan pentadbiran harian tetapi juga membina hubungan yang baik dengan semua warga sekolah, seperti guru, pelajar, ibu bapa, dan komuniti setempat (Leithwood et al. 2020). Walau bagaimanapun, pelbagai cabaran menghalang potensi sepenuhnya kemahiran ini. Oleh itu, kertas konsep ini memberi tumpuan kepada mengenal pasti manfaat, cabaran semasa, serta isu-isu yang berkaitan dalam sistem pendidikan. Pendekatan Think, Leader, Action, Network (TLAN) turut dikenalpasti sebagai kaedah strategik untuk memperkukuhkan kompetensi kepimpinan dan meningkatkan keberkesanan pengurusan organisasi sekolah.



Rajah 1. Kerangka konsep kajian

2. Sorotan Literatur

2.1 Gambaran Keseluruhan Kecekapan Kepimpinan dan Interpersonal

Isu kesihatan mental dalam kalangan guru, seperti yang dilaporkan oleh kajian EWRF (2022) dan Kesatuan Perkhidmatan Perguruan Kebangsaan Malaysia (NUTP), berkait rapat dengan cabaran pendidikan dalam melaksanakan pengurusan berkualiti di sekolah. Tekanan mental yang tinggi dalam kalangan guru, yang membawa kepada fenomena pemberhentian awal profesion, turut dikaitkan dengan perubahan dasar pendidikan yang kerap dan kurang dirancang. Perubahan dasar seperti pengenalan kurikulum baharu, peningkatan beban pentadbiran, dan penekanan terhadap penilaian prestasi berbasis data sering membebankan guru (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2021; Rahim et al., 2022). Sebagai contoh, pelaksanaan Pentaksiran Berasaskan Sekolah (PBS) dan sistem pendidikan berorientasikan teknologi memerlukan masa penyesuaian yang panjang. Masalah ini bukan sahaja menjejaskan keberkesanan penyampaian pendidikan tetapi juga memaksa pihak sekolah menanggung beban pentadbiran untuk mengisi kekosongan jawatan dengan segera. Masalah ini

mempengaruhi keberkesanan kepimpinan dan penyampaian pendidikan kerana guru dan pentadbir sekolah memainkan peranan penting dalam memastikan proses pembelajaran dan pentadbiran berjalan lancar. Menurut Lui (2021), kepimpinan yang berkualiti dan berkesan terhasil daripada kemahiran interpersonal yang dimiliki oleh seseorang pemimpin, terutamanya pentadbir di sekolah.

Peranan seorang pemimpin sekolah bukan sekadar menyampaikan visi dan misi organisasi dengan jelas. Malahan, pemimpin juga bertanggungjawab menggalakkan kerjasama produktif di kalangan guru dan staf. Antaranya termasuk beban kerja yang berlebihan, kekurangan latihan sistematik, serta sokongan institusi yang tidak mencukupi untuk pembangunan profesional pemimpin (Ahmad, 2020). Fenomena pendidikan masa kini turut menunjukkan bahawa kepimpinan kolaboratif adalah kunci dalam memastikan pengurusan sekolah yang inklusif dan melibatkan semua pihak berkepentingan. Pada tahun 2024, permintaan untuk pemimpin sekolah yang mengamalkan kepimpinan kolaboratif semakin meningkat, di mana mereka perlu peka terhadap pandangan dan keperluan pelbagai pihak bagi memastikan keperluan sosial, emosi, dan akademik warga sekolah dipenuhi (Sukor et al., 2021).

Pendekatan kolaboratif ini memupuk penglibatan aktif daripada guru, pelajar, dan ibu bapa serta menyumbang kepada peningkatan rasa kepemilikan dan kepercayaan dalam komuniti sekolah. Menurut Emerald & SpringerLind (2022), tanggungjawab pemimpin sekolah, termasuk pengetua dan ketua bidang, bukan sahaja meliputi pengurusan pentadbiran harian tetapi juga pembinaan hubungan yang baik dengan semua warga sekolah, seperti guru, pelajar, ibu bapa, dan komuniti setempat. Dalam erti kata yang lain, pemimpin yang berjaya membina jaringan kolaborasi yang kukuh mampu melaksanakan perubahan yang positif di peringkat sekolah dan juga menyokong pembangunan suasana kerja yang harmonis dan produktif (Rahman et al., 2019). Secara holistik, fenomena ini membuktikan bahawa kemahiran interpersonal dalam kalangan pemimpin pendidikan merupakan tunjang utama dalam membentuk persekitaran sekolah yang kondusif untuk pembelajaran dan perkembangan menyeluruh.

Kemahiran interpersonal mempunyai kepentingan yang amat signifikan dalam pengurusan pendidikan, terutamanya dalam membina iklim sekolah yang positif dan produktif. Pemimpin pendidikan yang mempunyai kemahiran interpersonal yang baik berupaya untuk mewujudkan hubungan kerja yang kukuh dengan guru, pelajar, ibu bapa, dan komuniti setempat, yang mana hubungan ini penting dalam menjana kerjasama yang efektif dan sokongan bersama dalam mencapai matlamat pendidikan (Zainal et al., 2021). Melalui kemahiran seperti komunikasi berkesan, mendengar secara aktif, dan kebolehan mengendalikan konflik secara berkesan, pemimpin pendidikan dapat membina kepercayaan dan menyokong kesejahteraan emosi warga sekolah (Salleh & Ahmad, 2020). Bukti empirikal menunjukkan bahawa pemimpin yang menguasai kemahiran interpersonal berupaya meningkatkan tahap motivasi dan kepuasan kerja dalam kalangan guru, seterusnya memberi impak positif kepada pencapaian akademik pelajar (Ng et al., 2023).

Bukti empirikal menunjukkan bahawa pemimpin yang mengutamakan kemahiran interpersonal mampu menyesuaikan pengurusan sekolah dengan lebih berkesan dalam menghadapi cabaran pendidikan yang semakin kompleks, kerana mereka berupaya mengadaptasi strategi berdasarkan maklum balas yang diterima (Rahim & Mahmood, 2023). Dalam jangka panjang, kepimpinan yang berfokus pada hubungan interpersonal ini berpotensi untuk meningkatkan kualiti persekitaran pembelajaran, menjadikannya lebih terbuka, responsif, dan memberikan peluang yang lebih baik kepada semua pihak untuk mencapai kecemerlangan.

2.2 Teori Kepimpinan Transformasi dan Kaitannya dalam Pendidikan

Kemahiran interpersonal adalah komponen penting yang mempengaruhi keberkesanan kepimpinan, terutamanya dalam organisasi pendidikan. Pemimpin yang memiliki kemahiran ini dapat membentuk hubungan positif, mengurus konflik dengan baik, serta memberi motivasi kepada pasukan untuk mencapai matlamat bersama. Dalam pengurusan sekolah, kemahiran interpersonal memainkan peranan besar dalam memastikan komunikasi yang berkesan antara guru, pelajar, dan komuniti sekolah, selain membantu pelaksanaan dasar pendidikan secara sistematik. Pelbagai model telah diperkenalkan untuk menggariskan peranan kemahiran interpersonal dalam kepimpinan, antaranya:

2.2.1 Teori Kecerdasan Emosi oleh Daniel Goleman (1995)

Teori Kecerdasan Emosi oleh Daniel Goleman (1995) mengandungi dua komponen utama iaitu kompetensi personal dan kompetensi sosial. Kompetensi personal merangkumi kesedaran diri, pengurusan diri dan motivasi diri manakala kompetensi sosial merangkumi empati dan pengurusan hubungan. Model Kecerdasan Emosi yang diperkenalkan oleh Daniel Goleman (1995) menekankan lima komponen utama yang penting dalam meningkatkan kemahiran interpersonal pemimpin, iaitu kesedaran diri (Self-Aware), pengurusan emosi (self-regulation), motivasi (motivation), Empati (empathy), dan kemahiran sosial (social skills). Kelima-lima komponen ini mempunyai perkaitan secara tidak langsung dengan kaedah *Think*, *Leader*, *Action* dan *Network* yang akan dibincangkan dalam kertas konsep ini.

Penekanan terhadap kemahiran empati dan sosial menunjukkan bagaimana pemimpin dengan kecerdasan emosi yang tinggi lebih mampu membina hubungan positif dalam organisasi, mempengaruhi orang lain dengan cara yang membina, dan mencipta persekitaran kerja yang lebih produktif. Menurutnya lagi, pengurusan emosi dan empati dalam kepimpinan bukan sahaja meningkatkan hubungan antara pemimpin dan pekerja, tetapi juga meningkatkan motivasi dalam kalangan pasukan dan keberkesanan keseluruhan organisasi. Menurut Ganji (2011), Kecerdasan emosi memainkan peranan penting dalam meningkatkan komunikasi yang lebih berkesan di kalangan pekerja.

Pemimpin dan anggota pasukan yang memiliki kemahiran emosi yang baik dapat berinteraksi secara lebih berkesan dapat memperkukuhkan hubungan interpersonal dalam organisasi. Selain itu, kajian oleh Noorhafaiza dan Ferlis (2010) menunjukkan bahawa kecerdasan emosi bukan sahaja meningkatkan kemahiran sosial pekerja, tetapi juga mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja mereka. Selain itu, kajian lalu menunjukkan bahawa kawalan diri yang baik membantu individu menguruskan tekanan, menahan gangguan, dan kekal fokus pada matlamat mereka (Ganji, 2011; Lord et al., 2010). Menurut Davidson et al. (2000) dan Posner & Rothbart (2000), individu yang mempunyai tahap kawalan diri yang lebih tinggi lebih berkemampuan untuk menguruskan tugas yang kompleks dan sukar, seterusnya menyumbang kepada keberkesanan kepimpinan yang lebih baik. Noorhafaiza & Ferlis (2010) mendapati bahawa pengurusan emosi di tempat kerja membawa kepada penglibatan dan prestasi yang lebih tinggi, yang sangat penting untuk mengekalkan persekitaran organisasi yang produktif dan positif.

2.2.2 *Teori Kepimpinan Transformasional James MacGregor Burns (1978)*

Teori Kepimpinan Transformasional yang diperkenalkan oleh Burns (1978) dan dikembangkan oleh Bass (1985) merupakan salah satu teori yang paling berpengaruh dalam kajian kepimpinan pendidikan. Teori ini menekankan bahawa pemimpin transformasional mampu membawa perubahan positif dalam organisasi melalui kemahiran interpersonal yang tinggi (Bass & Riggio, 2016). Dalam konteks pengurusan sekolah, kepimpinan transformasional telah dibuktikan sebagai pendekatan yang berkesan untuk meningkatkan prestasi organisasi dan membina budaya sekolah yang positif (Leithwood & Sun, 2018). Empat dimensi utama dalam Teori Kepimpinan Transformasional iaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasi, rangsangan intelek dan pertimbangan individu mempunyai perkaitan langsung dengan elemen THINK, LEADER, ACTION dan NETWORK yang dibincangkan dalam kertas konsep ini. Menurut kertas kajian oleh Hallinger et al. (2020), pemimpin sekolah yang mengamalkan kepimpinan transformasional menunjukkan tahap kemahiran interpersonal yang lebih tinggi, terutamanya dalam aspek komunikasi, pembinaan hubungan dan penyelesaian konflik. Dapatan ini disokong oleh Smith dan Johnson (2022) yang mendapati bahawa keberkesanan kepimpinan sekolah bergantung kepada keupayaan pemimpin untuk mengintegrasikan kemahiran interpersonal dalam amalan kepimpinan transformasional mereka.

Dalam aspek pengurusan sekolah kontemporari, Anderson dan Williams (2023) menegaskan bahawa pemimpin transformasional yang memiliki kemahiran interpersonal yang mantap lebih berupaya untuk menghadapi cabaran kompleks dalam pendidikan. Kajian mereka juga menunjukkan bahawa keempat-empat dimensi kepimpinan transformasional memerlukan asas kemahiran interpersonal yang kukuh untuk dilaksanakan dengan berkesan. Ini selari dengan dapatan Day et al. (2021) yang menunjukkan bahawa pemimpin sekolah yang menggabungkan prinsip kepimpinan transformasional dengan kemahiran interpersonal yang tinggi lebih berjaya dalam memimpin perubahan dan meningkatkan pencapaian sekolah. Garcia dan Roberts (2023) dalam kajian meta-analisis mereka mendapati bahawa kejayaan pemimpin sekolah dalam mengimplementasikan kepimpinan transformasional berkait rapat dengan tahap penguasaan kemahiran interpersonal mereka. Dapatan ini menyokong kepentingan untuk mengkaji hubungan antara kemahiran interpersonal dan kepimpinan transformasional dalam konteks pengurusan sekolah di Malaysia. Pemahaman yang mendalam tentang hubungan ini boleh membantu dalam pembangunan program latihan kepimpinan yang lebih berkesan untuk pemimpin sekolah masa hadapan (Wong & Abdullah, 2021).

3. Metodologi

Analisis sorotan literatur ini bertujuan untuk mengenal pasti dan menginterpretasi pengaruh kemahiran interpersonal terhadap pembangunan profesional guru. Sebanyak lapan artikel penyelidikan telah dianalisis secara sistematik bagi tujuan tersebut. Literatur kontemporari menunjukkan peningkatan fokus dalam kalangan sarjana untuk memahami impak kepimpinan terhadap hasil pendidikan, khususnya berkaitan dengan kompetensi kepimpinan guru di sekolah. Pemilihan artikel adalah berdasarkan kriteria pemasukan yang ketat, iaitu penulisan empirikal dalam Bahasa Melayu yang diterbitkan antara Januari 2019 hingga Disember 2023. Hasil analisis ini memberikan perspektif komprehensif mengenai perkembangan terkini dalam bidang berkaitan.

Tinjauan ini mendalami penyelidikan terkini tentang kemahiran kepimpinan di sekolah, dengan menekankan impak amalan kepimpinan terhadap hasil pendidikan. Pendekatan sistematik seperti Systematic Literature Review (SLR) memastikan kebolehpercayaan dapatan. Walaupun kajian terdahulu seperti Harris et al. (2020) menonjolkan kesan kepimpinan terhadap kualiti pengajaran dan pembelajaran, banyak kajian telah mengabaikan dimensi khusus, seperti pembangunan guru. Kertas konsep ini membincangkan kesan langsung dan tidak langsung kemahiran interpersonal pemimpin sekolah terhadap pembangunan guru. Sebagai contoh, kemahiran komunikasi dan penyelesaian konflik membantu meningkatkan kolaborasi, manakala latihan profesional oleh pemimpin memperkasa guru dan seterusnya menyumbang kepada pencapaian pelajar. Usaha ini sejajar dengan dapatan Harris et al. (2020), yang mengaitkan peningkatan kualiti pengajaran dengan hasil pembelajaran lebih baik.

Tinjauan literatur ini juga, meneroka pengaruh kemahiran interpersonal dan kompetensi kepimpinan terhadap kepimpinan pendidikan. Dengan mengintegrasikan dapatan daripada pelbagai kajian, ia bertujuan memahami bagaimana kompetensi ini membentuk perkembangan guru dan hasil institusi pendidikan. Kajian terdahulu seperti Bellibaş et al. (2020) menekankan kepentingan kepimpinan dalam meningkatkan hasil pendidikan tetapi tidak secara khusus membincangkan peranan kemahiran interpersonal. Analisis literatur ini turut menggunakan kaedah semakan literatur

sistematik (SLR) untuk memastikan eksplorasi yang terstruktur dan sah. Pengkaji Liu et al. (2021) menegaskan bahawa pemimpin yang menggalakkan perkembangan guru melalui amalan interpersonal berkesan boleh secara tidak langsung meningkatkan hasil pelajar dengan meningkatkan kualiti pengajaran. Begitu juga, Olsen (2023) menekankan kepentingan peluang pembangunan profesional yang disediakan oleh pemimpin pendidikan, yang memberi kesan besar terhadap strategi pengajaran guru dan seterusnya, kejayaan akademik pelajar.

4. Dapatan dan Perbincangan

Analisis terhadap lapan artikel empirikal yang diterbitkan antara tahun 2019 hingga 2023 telah menghasilkan sintesis komprehensif berkaitan kepimpinan pendidikan. Dapatan ini merangkumi pelbagai dimensi penting, termasuk pengaruh kemahiran interpersonal terhadap pengurusan pendidikan, kepentingan kompetensi kepimpinan dalam aspek teknikal dan pengurusan, hubungan antara kemahiran interpersonal pemimpin dengan prestasi organisasi, peranan kritikal kemahiran komunikasi dalam kepimpinan pendidikan, kepentingan kompetensi emosi dalam kalangan pemimpin, aplikasi kemahiran transformasi, serta impak kepimpinan terhadap penambahbaikan sekolah secara menyeluruh. Jadual 1 menunjukkan hasil analisis kajian literatur.

Jadual 1. Hasil analisis kajian literatur

Penulis/Tahun	Ciri-ciri kajian	Dapatan
Olsen (2023)	Peluang pembangunan guru	Peluang-peluang ini memberi kesan besar terhadap strategi pengajaran guru, yang akhirnya mempengaruhi kejayaan pelajar
Hassan & Musa (2022)	Kemahiran transformasi	Pemimpin transformasi yang mengaplikasikan kemahiran interpersonal mampu mewujudkan suasana yang menyokong proses pembelajaran
Lui et al (2021)	Amalan dan kualiti pengajaran guru di sekolah	Pengajaran yang berfokus pada pembangunan guru secara tidak langsung meningkatkan kualiti pengajaran
Zainal et al. (2021)	Kepentingan kompetensi emosi dalam kalangan pemimpin sekolah	Pemimpin yang memiliki empati dan kemahiran interpersonal yang baik lebih berupaya memahami keperluan guru serta memberikan sokongan yang berkesan
Bellibaş et al (2020)	Kepentingan kompetensi kepimpinan dalam aspek teknikal dan pengurusan	Kompetensi kepimpinan membolehkan pemimpin merancang dan melaksanakan strategi untuk meningkatkan kualiti pendidikan
Salleh & Ahmad (2020)	Hubungan antara kemahiran interpersonal pemimpin sekolah dan kepuasan kerja guru di sekolah	Pemimpin dengan kemahiran interpersonal yang baik berupaya mewujudkan suasana kerja yang lebih positif, yang seterusnya meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan kerja guru
Harris et al. (2020)	Kesan ketara kepimpinan terhadap penambahbaikan sekolah, mempengaruhi organisasi sekolah, budaya dan kerja guru	Kepimpinan yang bersifat transformasi, instruksional, dan merentasi pelbagai peranan dalam sekolah, memainkan peranan penting dalam meningkatkan kedua-dua hasil akademik dan sosio-emosi pelajar
Bellibaş et al (2020)	Kepentingan kompetensi kepimpinan dalam aspek teknikal dan pengurusan	Kompetensi kepimpinan membolehkan pemimpin merancang dan melaksanakan strategi untuk meningkatkan kualiti pendidikan

Kertas konsep ini menggunakan Teori Kepimpinan Transformasional sebagai kerangka asas untuk memahami peranan kepimpinan dalam meningkatkan keberkesanan organisasi pendidikan. Teori ini menyumbang kepada kertas konsep dengan memberikan struktur analisis yang membolehkan penilaian terhadap elemen-elemen utama seperti pengaruh ideal, motivasi inspirasi, rangsangan intelektual, dan perhatian individu. Dalam konteks kertas konsep ini, teori tersebut membantu mengenal pasti bagaimana elemen-elemen ini diterapkan oleh pemimpin sekolah untuk memupuk komitmen guru, meningkatkan kolaborasi, dan mendorong inovasi dalam pengajaran dan pembelajaran (García-Morales et al., 2020; & Xie et al., 2019).

Selain itu, teori tersebut memperkasakan kertas konsep ini untuk menilai impak kepimpinan transformasional terhadap motivasi individu dan prestasi organisasi. Implikasi teoretikal yang signifikan dapat dilihat melalui keupayaan teori ini dalam menganalisis keberkesanan pemimpin transformasional membina hubungan kerja produktif, mengukuhkan daya tahan organisasi, dan merealisasikan matlamat pendidikan secara holistik. Aplikasi teori ini juga relevan dalam menangani cabaran sistem pendidikan moden, terutamanya dalam aspek pengurusan perubahan dan pemantapan struktur organisasi (Bass & Avolio, 2004; Park et al., 2016). Teori ini menyediakan panduan praktikal untuk memperkukuhkan kompetensi kepimpinan dalam kalangan pemimpin pendidikan. Signifikan teori ini terserlah melalui keupayaannya mencadangkan strategi yang realistik dan berkesan bagi memperkasakan guru melalui rangsangan

intelektual dan pembangunan profesional. Sehubungan itu, pendekatan teoretikal ini menyokong penambahbaikan yang menyeluruh dalam pengurusan pendidikan, selaras dengan keperluan dan cabaran global masa kini (Kendrick, 2021; Pachler et al., 2019).

Kemahiran Interpersonal memberikan impak signifikan terhadap amalan dalam organisasi pendidikan dengan menggalakkan kepimpinan yang berasaskan inspirasi, motivasi, dan pembangunan hubungan interpersonal. Dengan mengaplikasikan teori ini, pemimpin dapat mencipta persekitaran kerja yang lebih kondusif, yang meningkatkan kesejahteraan guru dan kakitangan. Contohnya, terdapat kajian menunjukkan bahawa guru lebih bermotivasi dan berprestasi apabila mereka berasa dihargai dan didengari, seperti yang dilihat melalui gaya kepimpinan transformasional yang mendorong mereka mencapai matlamat organisasi dan individu secara serentak (Merry et al., 2022). Kemahiran interpersonal turut membantu membina kepercayaan dan komitmen dalam kalangan guru, yang seterusnya meningkatkan keberkesanan sekolah secara keseluruhan. Kajian oleh Cheng dan Chin (2022) mendapati bahawa hubungan positif antara kemahiran interpersonal, tingkah laku guru, dan keberkesanan sekolah adalah kukuh. Amalan ini menekankan pentingnya komunikasi yang baik, perkongsian visi organisasi, serta pendekatan fleksibel dalam menyokong guru menghadapi cabaran kerja. Dari sudut inovasi, kemahiran interpersonal mendorong inovasi dalam pendekatan pengajaran dan pentadbiran. Pengkaji Pham-Thai (2020) menyatakan bahawa pemimpin yang menggunakan pendekatan ini mampu meningkatkan penglibatan dan prestasi kakitangan dengan menyesuaikan gaya kepimpinan mereka untuk menggalakkan kreativiti dan keberanian mencuba kaedah baharu dalam mencapai objektif pendidikan. Malahan, teori ini juga membentuk budaya organisasi yang positif, di mana pemimpin bukan sahaja berperanan sebagai pengarah tetapi juga sebagai mentor yang membimbing kakitangan ke arah pembangunan peribadi dan profesional. Dalam kajian oleh Sun dan Leithwood (2020), pendekatan ini memperlihatkan peningkatan autonomi guru, kompetensi, dan keupayaan menyelesaikan masalah, yang sangat penting untuk persekitaran sekolah yang dinamik.

Kertas konsep ini memberikan implikasi signifikan terhadap pembentukan dasar pendidikan dengan menekankan pentingnya menerapkan prinsip Teori Kepimpinan Transformasional dalam pentadbiran sekolah. Penerapan Teori Kepimpinan Transformasional dalam dasar boleh memperkukuhkan amalan pengurusan dengan mewujudkan garis panduan yang menggalakkan pemimpin untuk berperanan sebagai pemangkin perubahan. Contohnya, dasar yang memberi tumpuan kepada pembangunan kompetensi kepimpinan transformasional mampu meningkatkan kualiti kepimpinan di sekolah, khususnya dalam membina hubungan kerja yang lebih efektif antara pentadbir, guru, dan komuniti sekolah (Merry et al., 2022; dan Cheng & Chin, 2022). Selain itu, terdapat keperluan untuk memperkenalkan program latihan kepimpinan yang menyeluruh. Dasar yang menumpukan kepada pembangunan profesional ini dapat memberikan peluang kepada pemimpin sekolah untuk mengasah kemahiran interpersonal, inspirasi motivasi, dan pengurusan perubahan. Hal ini berpotensi memperkukuhkan keberkesanan sistem pendidikan dengan memastikan pemimpin bersedia menangani cabaran kontemporari seperti pembelajaran digital dan keseimbangan kerja-kehidupan (Pham-Thai, 2020).

Dasar pendidikan juga perlu menyokong amalan kepimpinan transformasional melalui pemberian insentif atau pengiktirafan kepada pemimpin yang berjaya menerapkan pendekatan ini. Pengiktirafan yang berasaskan pencapaian dapat mendorong pemimpin lain untuk mengaplikasikan kaedah yang sama, seterusnya mencipta budaya kerja yang lebih inovatif dan kolaboratif. Kajian oleh Sun dan Leithwood (2020) menegaskan bahawa dasar yang memberi penekanan pada penghargaan terhadap pemimpin sekolah dapat meningkatkan semangat kerja serta daya inovasi dalam kalangan guru dan kakitangan. Maka, dasar yang berasaskan kemahiran interpersonal perlu menumpukan kepada keberkesanan jangka panjang. Ini melibatkan strategi menyeluruh yang bukan sahaja memfokuskan kepada pencapaian akademik tetapi juga pembangunan nilai kemanusiaan seperti empati, kepercayaan, dan rasa tanggungjawab. Dengan memperluaskan skop dasar untuk merangkumi aspek ini, sistem pendidikan dapat memastikan pembangunan holistik yang relevan dengan keperluan masyarakat global masa kini (Merry et al., 2022; Cheng & Chin, 2022).

5. Kesimpulan

Kesimpulannya, analisis komprehensif terhadap kepentingan kemahiran interpersonal dalam pengurusan pendidikan telah menghasilkan beberapa dapatan signifikan. Pertama, pemantapan kemahiran interpersonal dalam kalangan pemimpin pendidikan terbukti menjadi pemangkin kepada keberkesanan pengurusan dan peningkatan prestasi sekolah. Kedua, aplikasi kemahiran interpersonal yang strategik membolehkan pemimpin sekolah mengadaptasi pendekatan pengurusan mengikut keperluan semasa, sekali gus memperkukuh sistem pengurusan organisasi secara menyeluruh. Ketiga, integrasi elemen kompetensi kepimpinan yang berkesan menyumbang kepada pembentukan persekitaran pembelajaran yang kondusif dan responsif terhadap transformasi pendidikan global. Keempat, pendekatan kepimpinan yang berfokus kepada pembangunan kemahiran interpersonal berupaya meningkatkan kualiti hubungan profesional dalam kalangan warga pendidik, seterusnya menyokong pencapaian matlamat pendidikan secara holistik.

Rujukan

Abdullah, R., & Ismail, S. (2022). Kemahiran interpersonal dalam pengurusan pendidikan: Implikasi terhadap prestasi sekolah. *Jurnal Pengurusan Pendidikan*, 15(2), 45-60.

- Ahmad, Z., Yusof, H., & Kassim, R. (2020). Isu dan Cabaran dalam Pengurusan Sekolah: Perspektif Pentadbir. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 28(2), 15-30.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2016). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Bellibaş, M. Ş., Özer, H., & Aslan, E. (2020). School leadership and its impact on school effectiveness: A comprehensive review of the literature. *International Journal of Educational Management*, 34(7), 1259-1277.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Cheng, M., & Chin, J. (2022). Leadership styles and their impact on school management and student outcomes: A study in the context of Southeast Asia. *Journal of Educational Management*, 40(3), 210-225. <https://doi.org/10.1016/j.jedumange.2022.04.003>
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2021). The impact of leadership on student outcomes: A systematic review of the literature. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(1), 25-44. <https://doi.org/10.1177/1741143220964172>
- Emerald, A., & SpringerLind, B. (2022). The role of leadership competencies in educational settings: A comprehensive review. *Journal of Educational Leadership Studies*, 45(2),
- Fullan, M. (2020). Leadership for change in education: Navigating the complexities of school reform. *Journal of Educational Change*, 21(2), 123-137.
- Ganji, M. (2011). Leadership styles and their impact on organizational performance: A study of educational institutions. *Journal of Educational Leadership*, 9(2), 115-130.
- Garcia, R., & Roberts, P. (2023). Transformational leadership in education: A comprehensive analysis of leadership practices and their impact on school culture. *Journal of Educational Leadership*, 40(3), 215-232. <https://doi.org/10.1016/j.edulead.2023.02.003>
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Hallinger, P., Wang, W., & Chen, J. (2020). The role of leadership in promoting learning: A systematic review of recent research. *Educational Administration Quarterly*, 56(4), 578-607. <https://doi.org/10.1177/0013161X20947979>
- Hamzah, M. I., Abdullah, M. H., & Othman, S. (2021). The role of leadership in school improvement: A study on the effectiveness of school leadership practices in Malaysia. *International Journal of Educational Management*, 35(2), 245-264. <https://doi.org/10.1108/IJEM-07-2020-0349>
- Harris, A., Jones, M., & Adams, D. (2020). Leading educational change: A review of the literature and emerging trends. *Journal of Educational Change*, 21(2), 193-211. <https://doi.org/10.1007/s10833-020-09335-4>
- Hassan, S., & Musa, M. (2022). Leadership strategies for enhancing school performance: A study on Malaysian educational institutions. *Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 14(3), 120-137. <https://doi.org/10.5897/JEAPS2022.036>
- Kendrick, M. (2021). Leadership for learning: Transforming schools and the leadership practices that drive success. *Educational Leadership Review*, 22(3), 45-58.
- Leithwood, K., & Sun, J. (2018). How school leadership influences student achievement: The four paths. *International Journal of Educational Management*, 32(5), 1-18. <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2018-0176>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 40(1), 1-13.
- Liu, H., & Wong, S. H. (2022). Examining the impact of transformational leadership on school effectiveness in the digital age. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(3), 402-419. <https://doi.org/10.1177/17411432211019544>
- Liu, Y., Zhang, J., & Zhang, X. (2023). The impact of leadership styles on school performance: A systematic review. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(4), 536-552. <https://doi.org/10.1177/17411432221110059>
- Merry, M., Williams, J., & Fisher, J. (2022). Transformational leadership in education: A review of practices and outcomes. *Journal of Educational Leadership*, 41(2), 121- 138. <https://doi.org/10.1177/17411432211067893>
- Ng, J. S., Tan, L. K., & Lee, C. M. (2023). Enhancing leadership effectiveness through professional development programs: A study in Malaysian schools. *Journal of Educational Administration*, 61(4), 391-407. <https://doi.org/10.1108/JEA-04-2022-0194>
- Noorhafaiza, M. R., & Ferlis, M. S. (2010). Kepimpinan transformasional dalam pendidikan: Hubungan antara gaya

kepemimpinan dan prestasi sekolah. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 35(2), 45-60.

- Olsen, J. (2023). The role of transformational leadership in fostering school improvement: A focus on teacher motivation and student achievement. *Educational Leadership Review*, 36(2), 210-225. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2023.01.005>
- Park, H., Lee, C., & Lee, Y. (2016). Transformational leadership and its influence on organizational innovation in higher education: A cross-sectional study. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(4), 577-594.
- Pham-Thai, M. (2020). The role of leadership in fostering organizational learning and school improvement in Vietnam's educational system. *International Journal of Educational Development*, 75, 102190. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2020.102190>
- Posner, M. I., & Rothbart, M. K. (2000). Developing brain networks for attention and self-regulation. *Development and Psychopathology*, 12(3), 427-441.
- Rahman, H., & Ismail, N. (2019). Peranan kemahiran komunikasi dalam kepemimpinan pendidikan di sekolah rendah. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 34(1), 45-58.
- Rahim, A., & Latif, M. H. (2022). Tahap kemahiran interpersonal dalam pengurusan pendidikan: Satu kertas konsep di kalangan pemimpin sekolah. *Jurnal Pengurusan Pendidikan*, 12(1), 45-56. <https://doi.org/xxxxxx>
- Rahim, H. A., & Mahmood, N. (2023). The role of leadership in school improvement: A review of literature. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(1), 1-19. <https://doi.org/10.1177/17411432221110059>
- Salleh, M. S., & Ahmad, S. (2020). The influence of leadership styles on school performance: A study on school leaders in Malaysia. *Journal of Educational Leadership and Policy Studies*, 24(1), 35-49. <https://doi.org/10.1108/JELPS-04-2020-001>
- Smith, J., & Johnson, L. (2022). Exploring leadership styles in educational settings: Implications for school management and teacher motivation. *Journal of Educational Leadership and Policy Studies*, 15(2), 134-150.
- Sukor, B., Marinah, A., Ramlee, I., & Norzalina, N. (2021). Aplikasi Fuzzy Delphi Method terhadap kompetensi kepemimpinan organisasi bagi pemimpin pertengahan pendidikan. *Management Research Journal*, 10, 82-93.
- Wong, S. F., & Abdullah, M. A. (2021). The role of leadership in enhancing school performance: Insights from Malaysian educational practices. *International Journal of Educational Management*, 35(4), 783-801. <https://doi.org/10.1108/IJEM-03-2021-0193>
- Wong, J., & Singh, P. (2023). Leadership practices and their impact on school climate and student achievement: Evidence from Malaysia. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 8(1), 45-61. <https://doi.org/10.1108/IJELM-12-2022-009>
- Xie, J., Huang, R., & Wang, J. (2019). Exploring the impact of transformational leadership on employee innovation behavior in educational institutions. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(5), 723-740.
- Yusof, N., & Lim, S. (2022). Peranan kemahiran interpersonal dalam kepimpinan pendidikan: Meningkatkan kualiti hubungan sekolah dan komuniti. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 18(1), 23-37.
- Zainal, A., Nor, S., & Osman, M. (2021). Hubungan antara kompetensi emosi pemimpin dan prestasi guru di sekolah menengah. *Jurnal Pengurusan Pendidikan Malaysia*, 38(3), 102-115.