

kebolehkepercayaan sesuatu alat ujian merujuk kepada darjah ketekalan sesuatu alat ujian.

Pengkaji telah menguji keesahan dan kebolehkepercayaan setiap alat ukuran menggunakan method korelasi dan Cronbach's Alpha. Didapati soal selidik SBDQ pada umumnya mempunyai kebolehkepercayaan yang tinggi dengan nilai Alpha adalah 0.8014. Manakala soal selidik WES mempunyai kebolehkepercayaan yang sederhana tinggi dengan nilai alpha adalah 0.6216. Soal selidik OCQ mempunyai kebolehkepercayaan yang juga tinggi dengan nilai alpha adalah 0.7945

### **3.6. Kaedah Penganalisaan Data**

Dalam penyelidikan ini pengkaji hanya menggunakan kaedah kekerapan (Frequency) dan peratusan untuk melihat gaya kepimpinan pengetua di kalangan pensyarah dan staf sokongan mакtab. manakala kaedah kelorasi Pearson digunakan untuk melihat hubungan antara gaya kepimpinan pengetua dengan iklim organisasi (Persepsi kakitangan bawahan). Secara keseluruhannya, teknik penganalisaan data lebih kepada bentuk statistik deskriptif. Untuk tujuan penganalisaan data dalam kajian ini, pengkaji menggunakan program SPSS (statistical Package For Social Science) release 6.0.

## **4. DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN**

### **4.1. Pengenalan.**

Semua dapatan adalah hasil dari analisis maklumat yang diperolehi melalui soal selidik, temu bual dengan pengetua, pensyarah dan staf sokongan, pemerhatian pengkaji sepanjang penyelidikan di Mactab Perguruan Kota Bharu, Kelantan.

Analisa data bagi kajian ini dibahagikan kepada empat bahagian, bahagian pertama membincangkan latar belakang diri responden yang diuraikan secara deskriktif dan maklumat tersebut diterangkan secara ringkas kerana tidak berkaitan dengan objektif kajian. Bahagian kedua, penganalisaan data dibuat secara deskriptif berbentuk kekerapan, peratusan, dan skor min seperti yang terdapat dalam objektif

pertama dan kedua. Bahagian ketiga dan keempat, penganalisaan data secara statistik inferen korelasi Pearson untuk melihat hubungan gaya kepimpinan dengan iklim organisasi untuk memenuhi kehendak objektif ke tiga, keempat dan kelima kajian ini.

#### **4.2. LATAR BELAKANG RESPONDEN.**

##### **4.2.1. Kumpulan Bangsa.**

Berdasarkan jadual 8 terdapat dua kategori bangsa dari 93 orang responden yang terlibat dalam kajian ini, iaitu bangsa Melayu dan Cina. Majoriti kakitangan di maktab ini ialah dari bangsa Melayu iaitu 97.8% (N-91) dan selebihnya bangsa Cina sebanyak 2.2% (N-2). Kebanyakan bangsa Cina terdiri dari kalangan pensyarah. Pada keseluruhannya di maktab ini hanya terdapat, 4 kakitangan bangsa Cina dan 1 orang bangsa India dari 184 orang kakitangan maktab.

**Jadual 8 ; Taburan responden mengikut bangsa.**

BANGSA	KEKERAPAN			PERATUSAN
	PENSYARAH	STAF SOKONGAN	JUMLAH	
Melayu	50 (53.7%)	41 (44.1%)	91	97.8
Cina	2 (2.2%)	0	93	2.2
	<b>52 (55.9%)</b>	<b>41 (44.1%)</b>	<b>93</b>	<b>100</b>

##### **4.2.2. Jantina**

Berdasarkan dari rajah 9 mengambarkan kumpulan jantina yang terlibat dalam kajian ini. Pensyarah lelaki ialah 43.3% iaitu 44 orang dan staf sokongan seramai 12 orang iaitu 12.9%. Bagi pensyarah perempuan seramai 8 orang iaitu 8.6% dan staf sokongan seramai 29 orang iaitu 31.2%. Jumlah keseluruhan mengikut jantina ialah kakitangan lelaki sebanyak 60.2% (N-56) dan kakitangan perempuan 39.8% (N-37). Mengikut pemerhatian pengkaji, jumlah responden yang menghantar soal selidik ini tidak mengambarkan peratusan sebenarnya kakitangan mengikut jumlah kakitangan

lelaki dan perempuan di maktab ini. 29 orang staf sokongan perempuan kemungkinan dari bahagian pentadbiran .8 orang pensyarah perempuan tidak mewakili jumlah sebenar pensyarah perempuan di maktab ini.

#### **Jadual 9. Kakitangan mengikut jantina**

JANTINA	KEKERAPAN			PERATUSAN
	PENSYARAH	STAF SOKONGAN	JUMLAH	
Lelaki	44 (47.4%)	12 (12.9%)	56	60.2
Perempuan	8 (8.6%)	29 (31.2%)	37	39.8
	<b>52 (55.9%)</b>	<b>41 (44.1%)</b>	<b>93</b>	<b>100</b>

#### **4.2.3 umur**

Dari jadual 10, menggambarkan peringkat umur responden. Kategori umur yang kurang dari 29 tanun ialah 9.7% (N-9), antara 30 - 39 tahun 37.6% (N-35), antara 40 - 49 tahun (N- 9) dan 50 tahun ke atas 11.8% (N-11). Kebanyak kakitangan mакtab ini berada dalam lingkungan umur 30 tahun hingga 50 tahun iaitu seramai 73 orang (52.7%). Terdapat 11 orang iaitu 11.8% berada lingkungan umur 50 tahun ke atas dan akan bersara tidak lama lagi. Terdapat 2 orang pensyarah yang telah bersara tapi masih berhidmat dimaktab dibawah skim perhidmatan selepas bersara. Kebanyak pensyarah berada dalam lingkungan umur 40-49 tahun iaitu 31.2% (N-29) dan staf sokongan pula dalam lingkungan umur 30 - 39 tahun seramai 23 orang. Kesimpulan keseluruhan dari segi umur menggambarkan pensyarah dan staf sokongan merupakan mereka yang lama berhidmat dan mempunyai pengalaman dalam perhidmatan di maktab ini, khasnya dalam dunia pendidikan. Maktab sangat memerlukan pendidik guru dan kakitangan yang banyak pengalaman dan kepakaran dalam aspek pendidikan dan pengurusan demi untuk memastikan wawasan MPKB tercapai bagi melahirkan bakal guru pelatih yang bermutu

Jadual 10 : Umur kakitangan.

UMUR	KEKERAPAN			PERATUSAN
	PENSYARAH	STAF SOKONGAN	JUMLAH	
Kurang 29 tahun	1 (1.1)	8 (8.6)	9	9.7
30 - 39 tahun	12 (12.9)	23 (24.7)	35	37.6
40 - 49 tahun	29 (31.2)	9 (9.7)	38	40.9
50 tahun keatas	10 (10.8)	1 (1.1)	11	11.8
	<b>52 (55.9)</b>	<b>41 (44.1)</b>	<b>93</b>	<b>100</b>

#### 4.2.4. Kelulusan akademik

Berdasarkan jadual 11, menunjukkan kelulusan akademik 93 orang responden. Pensyarah yang mempunyai kelulusan sarjana ialah 7.5% (N-7), ijazah pertama 44.1% (N-41), diploma 1.1% (N-1), STPM/HSC 1.1% (N-1) dan kelulusan SPM/MCE 2.2% (N-2). Bagi staf sokongan pula 5 orang mempunyai kelulusan STPM/HSC iaitu 5.4%, SPM/MCE 19 orang 20.4%, 14 orang SPR/LCE 15.1% dan 3 orang kelulusan darjah 6 dengan 3.2%. Keseluruhan kakitangan yang kelulusan darjah 6 3.2% (N-3), SPR/LCE 15.1% (N-14), SPM/MCE 22.6% (N-21), STPM/HSC 6.5% (N-6), Diploma 1.1% (N-1), ijazah 44.1% (N-41) dan sarjana 7.5% (N-7).

Jadual 11 : Kelulusan akademik responden.

AKADEMIK	KEKERAPAN			PERATUSAN
	PENSYARAH	STAF SOKONGAN	JUMLAH	
Darjah 6	-	3 (3.2%)	3	3.2
SRP/LCE	-	14 (15.1%)	14	15.1
SPM/MCE	2 (2.2%)	19 (20.4%)	21	22.6
STPM/HSC	1 (1.1%)	5 (5.4%)	6	6.5
Diploma	1 (1.1%)	-	1	1.1
Ijazah	41 (44.1)	-	41	44.1
Sarjana	7 (7.5)	-	7	7.5
	<b>52 (55.9)</b>	<b>41 (44.1)</b>	<b>93</b>	<b>100</b>

#### 4.2.5. Tangga gaji

Jadual 12, menunjukkan tangga gaji responden. Tangga gaji RM 499.00 kebawah ialah 11.8% (N-11) iaitu dari staf sokongan. Gaji RM 500 - RM 1000 ialah 24.7% seramai 23 orang terdiri dari pensyarah 1.1% (N-1) dan staf sokongan 23.7% (N-22). Untuk gaji RM 1001-RM 2000 sebanyak 17.2% iaitu seramai 16 orang, iaitu 5.4% (N-5) pensyarah dan 11.8% (N-11). Manakala gaji diantara RM 2001 - RM 3000 ialah 32.3% iaitu 28 orang (30.1) pensyarah dan 2 orang (2.2%) dari staf sokongan 2 orang (2.2%). Untuk gaji yang teringgi RM 3001 - ke atas terdapat seramai 14% iaitu 13 orang yang terdiri 1.1% staf sokongan dan 12.9% (N-12) pensyarah. Pada keseluruhannya kebanyakan pensyarah berada di tangga gaji RM 2001-RM 3000, yang ijazah pertama. Terdapat 11 orang pensyarah berada dalam tangga gaji RM 1001 - RM 2000 terdiri dari mereka berkelulusan SPM atau STP tapi telah dinaikkan pangkat kepada DG5 atau DG 4. Bagi staf sokongan pula kebanyakan gaji mereka RM 500 - RM 1000, mereka ini kelulusan SPM/MCE. Kebanyakan mereka berhidmat dibahagian bidang pentadbiran dan perkeranian. 11 orang staf sokongan bergaji kurang dari RM 499 terdiri dari jawatan PAR dan PRA.

Jadual 12 : Tangga gaji

TANGGA GAJI	KEKERAPAN		JUMLAH	PERATUSAN
	PENSYARAH	STAF SOKONGAN		
RM 499 kebawah	0	11 (11.8%)	11	11.8
RM 500 - RM 100	11 (11.8)	5 (5.4%)	23	17.2
RM 2001 - RM 3000	28 (30.1)	2 (2.2%)	30	32.3
RM 3001 keatas	12 (12.9%)	1 (1.1)	13	14.0
	<b>52 (55.9)</b>	<b>41 (44.1)</b>	<b>93</b>	<b>100</b>

#### **4.2.6. Tempoh berhidmat.**

Merujuk kepada jadual 13, tempoh berhidmat kakitangan maktab ini sehingga lebih 20 tahun. Dari jadual kita dapat jumlah responden yang berhidmat kurang dari 4 tahun ialah 25.8%, diikuti pula responden yang berhidmat antara 5 hingga 9 tahun ialah seramai 30 orang (32.3%). yang berhidmat antara 10 tahun hingga 14 tahun ialah 21 orang iaitu 22.6%. Responden yang berhidmat 15 tahun hingga 19 tahun ialah seramai 14 orang iaitu 15.1%. Mereka yang berhidmat lebih dari 20 tahun di maktab ialah seramai 4 orang iaitu 4.3%. 32 orang pensyarah berhidmat di maktab ini bawah 10 tahun iaitu 54%, yang berhidmat lebih 10 tahun ialah 17.3% iaitu seramai 16 orang, terdapat seorang talah berhidmat lebih 20 tahun. Terdapat 7 orang pensyarah iaitu 7.6% berhidmat lebih 15 tahun dan kebanyakannya mereka berada dalam jawatan kanan, gaji RM 3000 keatas dan menjawat jawatan ketua jabatan atau ketua unit di maktab. Staf sokongan, kebanyakannya berhidmat di maktab ini 5 tahun hingga 15 tahun iaitu 35 & (N-24), terdapat juga 11 orang yang telah berhidmat lebih 15 tahun iaitu 10.8%, dan terdapat 3 orang (2.2%) yang sangat lama bertugas dimaktab ini dan akan bersara tiidak lama lagi. Dari jadual ini memperlihatkan jumlah kakitangan yang baru berhidmat dan yang telah lama berhidmat di maktab ini adalah seimbang. Ramai pensyarah-pensyarah baru diambil bertugas mengantikan pensyarah yang bersara setiap tahun.

### **4.3 : GAYA KEPIMPINAN YANG DI AMALKAN DI MAKTAB PERGURUAN KOTA BHARU.**

Objektif utama kajian ini ialah untuk menilai gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua di Maktab Perguruan Kota Bharu. Penilaian ini dibuat melalui pandangan pensyarah dan staf sokongan maktab. Gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua boleh mempengaruhi iklim dan prestasi kerja

kakitangan MPKB. Gaya kepimpinan yang sesuai dengan iklim organisasi amat penting di intitusi pendidikan guru untuk melahirkan bakal-bakal guru yang

**Jadual 13 ; Tempoh berhidmat**

TEMPOH BERHIDMAT	PENSYARAH	KEKERAPAN		PERATUSAN
		STAF SOKONGAN	JUMLAH	
Kurang 4 tahun	18 (19.4%)	6 (6.5%)	24	25.8
5 - 9 tahun	18 (19.4%)	12 (12.9%)	30	32.3
10 - 14 tahun	9 (9.7%)	12 (12.9%)	21	22.6
15 - 19 tahun	6 (6.5%)	8 (8.6%)	14	15.1
Lebih 20 tahun	1 (1.1%)	3 (2.2%)	4	4.3
	52 (55.9%)	41 (44.1)	93	100

berketerampilan dan cemerlang. Hanya dua jenis gaya kepimpinan yang dipilih dalam kajian ini iaitu gaya kepimpinan pertimbangan dan pendayaautamaan struktur.

Merujuk jadual 14, penilain 93 orang responden untuk gaya pertimbangan pengetua skornya sebanyak 2,812 ialah 60.47 %. Manakala untuk gaya kepimpinan pendayaautamaan stuktur skornya ialah 3,387 ialtu 72.83%. Daripada analisis ini menggambarkan bahawa gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua di maktab ini ialah gaya pendayaautamaan struktur. Situasi ini memberi gambaran yang jelas bahawa pengetua maktab ini bertindak sebagai pemimpin yang berorientasikan tugas, yang memgambil berat kakitangan dibawahnya berkerja keras untuk mencapai matlamat organisasi.

Pemimpin yang dicirikan kepimpinan pendayaautamaan struktur menggalakkan ahli-ahlinya mengikuti segala tugas diberikan, menjelaskan peranan dan tanggung jawab, menegur kelemahan pekerja serta berupaya

menyelesaikan masalah organisasi dengan mengutamakan saluran komunikasi yang jelas. Pendayautamaan struktur menjadi penting kerana dengan cara ini kakitangan bawahan menjadi semakin jelas apabila dan bagaimana melaksanakan tugas. Kejelasan tugas ini boleh mengelakkan konflik dan menambah kecekapan mereka. Keadaan ini sesuai dengan kakitangan maktab yang bermotivasi pencapaian kerana mereka sangat mementingkan tugas dan pencapaian. Gibson (1970) mengatakan, "management's role, than is structure work and relationship to provide challenge and opportunity for learning and to encourage participation of subordinates in decisions which affect them". Fiedler (1951) mengatakan pemimpin mirip kepada tugas akan melaksanakan tugas dengan baik dalam situasi yang sangat digemari dan situasi yang sangat tidak digemari. Dari segi situasi Fiedler kepimpinan jenis ini mempunyai perhubungan baik dengan kakitangan, tugas disusun dari segi objektif, spesifikasi membuat keputusan dan penyelesaian masalah. Kedudukan kuasa pemimpin akan memberi ganjaran kepada kakitanyanya.

Dari jadual 15 menghuraikan dengan cara terperinci taburan kekerapan yang diperolehi dari gaya kepimpinan pengetua di MPKB. Taburan skor gaya pertimbangan adalah sebagai berpusat iaitu skor yang tinggi sekali disekitar 31 hingga 35 dengan 79.6% dengan jumlah responden 74 orang. Jumlah skor

**Jadual 14. Jumlah skor dan peratusan gaya kepimpinan di Maktab Perguruan Kota Bharu.**

PERTIMBANGAN		PENDAYAUTAMAAN STRUKTUR	
SKOR	PERATUSAN	SKOR	PERATUSAN
2812	60.47%	3387	72.83%
N = 93	Jumlah item (50 x 93) = 4650		

keseluruhannya ialah 2812. Berbeza dengan taburan skor gaya pendayautamaan struktur dimana skor yang tertinggi ialah antara 26 hingga 30 iaitu 78.5% dengan jumlah responden 73 orang . Jumlah skor pendayautamaan struktur keseluruhan ialah 3387. Untuk gaya pertimbangan skor kekerapan yang rendah sekali ialah 15 hingga 25 (3.2%) manakala kekerapan skor yang tinggi sekali ialah 36 hingga 40 (32.3%). Manakala gaya pendayautamaan struktur taburan skor yang rendah sekali ialah skor 45 hingga 50 (0%)

Jadual 16, merujuk kepada perbezaan jumlah skor dan peratusan gaya kepimpinan mengikut penilain pensyarah dan staf sokongan . Skor gaya pertimbangan antara pensyarah dan staf sokongan adalah rendah iaitu pensyarah 69.7% dan staf sokongan 51.22%. Manakala skor gaya pendayautamaan struktur di kalangan pensyarah dan staf sokongan iaitu 84.17% dan 61.50%. Analisis pensyarah menunjukkan skor lebih tinggi dari staf sokongan . Kesimpulan menunjukkan gaya kepimpinan pengetua MPKB ialah gaya pendayautaaan struktur. Gaya kepimpinan ini menjadi amalan gaya kepimpinan yang diamalkan oleh beliau selama bertugas di maktab berdasarkan pandangan pensyarah dan staf sokongan. Kepimpinan jenis ini penting dalam intitusi pendidikan terutama untuk menghadapi cabaran pendidik guru alaf baru.

Untuk menghadapi refomasi pendidikan dan cabaran abab ke 21 pimpinan pendayautamaan struktur penting untuk mencapai kecermerlangan dalam pengurusan. Jenis kepimpinan ini sangat mementingkan kepada penumpuan tugas yang lebih dinamis dan sistematik. Bidang tugas yang dipertanggungjawabkan kepada kakitangan maktab mengikut gaya kepimpinan ini , memerlukan penumpuan tugas yang tinggi, serius dan mengikut jadual atau perancangan.

**Jadual 15 : Jumlah kekerapan dan peratusan gaya kepimpinan di Maktab Perguruan Kota Bharu.**

GAYA PERTIMBANGAN			GAYA PENDAYAUTAMAAN STRUKTUR		
SKOR	KEKERAPAN	PERATUSAN	SKOR	KEKERAPAN	PERATUSAN
15 - 25	3	2.2	15 - 25	1	1.1
21 - 25	3	3.2	21 - 25	8	8.6
26 - 30	10	10.8	26 - 30	46	49.5
31 - 35	20	21.5	31 - 35	27	29.0
36 - 40	30	32.3	36 - 40	8	8.6
41 - 45	24	25.8	41 - 45	3	3.2
46 - 50	3	3.2	45 - 50	0	0
<b>JUMLAH SKOR</b>	<b>N = 93</b>	<b>100</b>	<b>JUMLAH SKOR</b>	<b>N = 93</b>	<b>100</b>
<b>2812</b>			<b>3387</b>		

Untuk menghadapi refomasi pendidikan dan cabaran abad ke 21 pimpinan pendayautamaan struktur penting untuk mencapai kecermerlangan dalam pengurusan. Jenis kepimpinan ini sangat mementingkan kepada penumpuan tugas yang lebih dinamis dan sistematik. Bidang tugas yang dipertanggung jawabkan kepada kakitangan maktab mengikut gaya kepimpinan ini , memerlukan penumpuan tugas yang tinggi, serius dan mengikut jadual atau perancangan.

Daripada jadual 16, menunjukkan skor gaya pendaya utamaan struktur adalah tinggi dinilai oleh pensyarah dan staf sokongan jumlah skor pensyarah ialah 1957 dan skor staf sokongan ialah 1430 berbanding dengan skor gaya pertimbangan pensyarah ialah 1621 dan staf sokongan 1191. Dapatkan ini membuktikan gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua dalam pengurusan di maktab ini ialah gaya kepimpinan pendayautamaan struktur. Gaya kepimpinan ini ialah gaya kepimpinan yang mementingkan kerja-kerja rutin, bidang tugas kakitangan di laksanakan dengan kemas dan terancang. Pengetua sangat memberi perhatian kepada penjelasan bidang tugas dan memberi iltizam yang tinggi untuk menjayakan segala aktiviti dan perancangan maktab. Kajian

oleh Saavedra (1990) menyatakan bahawa orang yang tinggi motivasi pencapaiannya sesuai di bawah kepimpinan yang menekankan kepada pencapaian tugas. Sederberg dan Clak (1990) berpendapat sama dengan Saavera, iaitu kakitangan yang bermotivasi tinggi memerlukan penyeliaan dan kawal selia (monitoring) yang kerap oleh pengetua.

Kajian oleh Seavdra (1990) mengatakan bahawa orang yang tinggi motivasi pencapaian sesuai dibawah kepimpinan yang menekankan kepada pencapaian tugas. Sedarbeg dan Clak (1990) mempunyai pendapat yang sama dengan Seavdra, iaitu kakitangan yang bermotivasi tinggi memerlukan penyeliaan dan kawal seliaan (monitory) yang kerap oleh ketua.

Dari jadual jadual 17, mengambarkan perbezaan skor , kekerapan dan peratusan gaya kepimpinan pengetua mengikut penilaian pensyarah dan staf sokongan. Skor gaya pertimbangan oleh pensyarah tertumpu pada skor 26 hingga 35 iaitu sebanyak 88.46% (N = 46). Manakala skor tertinggi gaya pertimbangan oleh staf sokongan ialah pada skor 21 hingga 30 sebanyak 70.73% (N = 29). Jumlah skor gaya pertimbangan ialah 1621. Untuk skor gaya pendayautamaan struktur oleh pensyarah ialah pada 31 hingga 40 sebanyak 61.54% (N = 32). Manakala skor untuk staf sokongan antara 31 hingga 35 ialah 68.29% ( N = 34). Jumlah skor keseluruhan untuk gaya pendayautamaan struktur ialah 1191.

**Jadual 16 : Perbezaan jumlah skor dan peratusan gaya kepimpinan mengikut pandangan pensyarah dan staf sokongan**

PENSYARAH				STAF SOKONGAN			
PERTIMBANGAN	PENDAYAUTAMAAN STRUKTUR	PERTIMBANGAN	PENDAYAUTAMAAN STRUKTUR				
SKOR	PERATUSAN	SKOR	PERATUSAN	SKOR	PERATUSAN	SKOR	PERATUSAN
1621	69.72%	1957	84.17%	1191	51.22%	1430	61.50
JUMLAH ITEM : 2235						N = 93	

Merujuk kepada jadual 18, menunjukkan jumlah skor, min, kekerapan dan peratusan item gaya kepimpinan pertimbangan di MPKB mengikut penilaian oleh pensyarah dan staf sokongan. Terdapat 10 item untuk gaya pertimbangan walau bagaimana pun untuk kajian ini item kepimpinan gaya pertimbangan ini hanya difokuskan kepada 6 item sahaja, 3 item positif dan 3 item negatif

**Jadual 17 : Perbezaan jadual kekerapan dan peratusan kepimpinan di maktab Perguruan Kota Bharu perbandingan pensyarah dan staf sokongan**

PENSYARAH			STAF SOKONGAN								
PERTIMBANGAN			PERTIMBANGAN			PENDAYAUTAMAAN STRUKTUR					
SKOR	KEKERAPAN	PERATUSAN	SKOR	KEKERAPAN	PERATUSAN	SKOR	KEKERAPAN	PERATUSAN	SKOR	KEKERAPAN	PERATUSAN
15 - 20	0	0	15-20	0	0	15-20	0	0	15-20	3	7.32
21 - 25	0	0	21-25	0	0	21-25	9	21.5	21-25	3	7.32
26 - 30	25	48.08	26-30	5	9.62	26-30	20	48.78	26-30	6	14.63
31 - 35	21	40.38	31-35	12	23.08	31 - 35	7	17.07	31-35	8	19.51
36 - 40	5	9.62	36-40	20	38.46	36-40	3	7.32	36-40	9	21.95
41 - 45	1	1.92	41-45	14	26.92	41-45	2	4.88	41-45	11	26.83
50 - 60	0	0	50-60	1	1.92	50-60	0	0	50-60	1	2.44
1621	N = 52	100	1957	N= 52	100	1191	N = 41	100	1430	N = 41	100

### Item positif

1. ia menyatakan penghargaan apabila seseorang ahli membuat kerja dengan baik.

Pensyarah dan staf sokongan berpendapat, pengetua maktab sentiasa memberi penghargaan yang tinggi kepada kakitangan yang dapat menyempurnakan kerja dengan cemerlang. Analisa data menunjukkan skor 40.2% (N = 43) kakitangan

mengatakan amat kerap dan 29.0% ( N = 27) kerap dalam memberi penghargaan kepada kakitangan. Tidak ada skor untuk item sangat tidak kerap. Skor tidak kerap ialah 14% ( N = 13) . Min untuk item ini sebanyak 4.08 membuktikan kenyataan , bahawa kepimpinan pengetua banyak memberi motivasi tinggi kepada kakitangan terutama dalam usaha untuk membawa maktab kearah kecermerlangan.

**JADUAL 18 : Jumlah skor , min, kekerapan perhubungan penerimaan item gaya kepimpinan pertimbangan**

ITEM	1			2			3			4			5			MIN
	P	S	%	P	S	%	P	S	%	P	S	%	P	S	%	
1. Enggan berkerjasama	13	11	25.8	21	22	46.2	12	4	17.2	6	4	10.8	-	-	-	2.13
2. Menyatakan penghargaan	-	-	-	2	11	14.0	2	8	18.8	17	10	29.0	31	12	46.	4.08
3. Menyokong orang bawah	-	-	-	2	6	8.6	10	5	16.1	21	21	45.2	19	9	30.	3.97
4. Mengkritik ahli	15	13	30.1	24	16	43.0	8	7	16.1	3	3	6.5	2	2	4.3	2.12
5. Menolak saranan	10	9	20.4	26	17	46.2	8	5	14.8	8	7	16.1	-	3	3.2	2.36
6. Tiada berbincang	14	7	22.6	28	18	40.9	10.	9	20.4	8	3	11.8	-	4	4.3	4.3
7. Memandu orang bawahan	6	16	23.7	7	8	16.1	6	5	11.8	28	8	38.7	5	4	9.7	2.95
8. Membantah ide baru	11	10	22.6	20	11	33.5	9	5	15.1	10	8	19.4	2	7	9.7	2.60
9. Seorang yang peramah	2	1	3.2	1	4	5.4	2	5	7.5	9	15	25.8	38	16	58.	4.30
10. Persetujuan orang baru	4	1	5.4	7	11	19.4	11	7	19.4	23	16	41.9	7	6	14.	3.40

P = Penyayang

S = Staf sokongan

4. Kerap

1. Sangat tidak kerap

2. Tidak kerap

5. Amat kerap

3. Kerap

## **2. Dia seorang yang peramah dan senang dihampiri sewaktu berkerja.**

Kakitangan maktab bersetuju dan berpendapat mengatakan pengetua maktab ini seorang yang sangat peramah dan senang dihampiri baik semasa bertugas atau di luar tugas. 58.1% ( N = 54) menyatakan amat kerap, 25.8% (N = 24) menyatakan kerap . manakala skor untuk untuk agak kerap ialah 7.5% ( N = 7) , tidak kerap dan sangat tidak kerap menyumbang skor 8.6 % (N = 8). Min untuk item ini ialah 4.30. kenyataan ini menunjukkan bukti yang pengetua ini seorang pemimpin yang sangat peramah dan gaya pengurusannya dapat diterima oleh kakitangan. Ia senang didekati dan di bawa berbincang tanpa melalui urusan atau saluran rasmi. Kepimpinan jenis ini terbukti berkesan dalam memberi motivasi pencapaian dan penyelesaian masalah dalam organisasi. Keupayaan pengetua turun kegelangan bersama kakitangan menangani pelbagai masalah bersama dapat mencorakkan dan mengubah iklim organisasi yang lebih harmonis dan kondusif.

## **3. Dia menolong orang bawahan yang menghadapi masalah**

Min 4.08, skor 91.4% ( N = 85) menggambarkan kakitangan berpendapat pengetua maktab ini sangat memberi perhatian atau sangat perihatin kepada kakitangan di bawahnya. Perhatian ini tidak terbatas dalam membantu penyelesaian tugas-huraihan, tapi juga dalam penyelesaian masalah peribadi dan keluarga. Skor tertinggi 45.2% (N = 42) mengatakan kerap, diikuti 30.1% (N = 28) amat kerap, 16.1% (N = 15) agak kerap dan 8.6% (N = 8) tidak kerap. Tidak ada kakitangan menilai pengetua sebagai pemimpin yang tidak menolong kakitangan bawahan yang menghadapi masalah. Cuma 8 orang kakitangan sahaja yang berpendapat pengetua tidak kerap membantu kakitangan di bawah pentadbirannya.

### **Item negatif**

- 4. Saya dapati pengetua enggan berkerjasama berkerjasama jika ramai orang tidak bersetuju dengannya.**

Dari jadual kajian menunjukkan skor sangat tidak kerap dan tidak kerap pengetua enggan memberi kerjasama jika kakitangan tidak bersetuju dengannya adalah tinggi iaitu 72% (N = 67). Manakala skor kakitangan yang berpendapat pengetua agak kerap, kerap dan amat kerap enggan berkerjasama ialah 28% (N = 26). Tidak ada skor yang diberikan untuk menggambarkan pengetua amat kerap enggan memberi kerjasama atau membantu kakitangan jika kakitangan tiadk bersetuju atau membantah apa-apa arahan darinya. Min untuk item soalan ini rendah iaitu 2.13 menggambarkan pengetua sentiasa kerap memberi kerjasama kepada kakitangan walaupun beliau mengetahui ada kakitangan yang kurang bersetuju dengan pendapat atau peraturan yang dibuat untuk kebaikan maktab.

- 5. Dia mengkritik kakitangan dihadapan kakitangan lain.**

Dari jadual menunjukkan 73.1% ( N = 68) menyatakan pengetua sangat tidak kerap dan tidak kerap mengkritik kakitangannya dihadapan kakitangan lain. Untuk item agak kerap, kerap dan amat kerap skornya ialah 26.9% (N = 26.9). Dapatkan dari skor dalam item soalan ini menggambarkan pengetua tidak bersifat mengkritik kakitanganya secara terbuka baik dihadapan kakitangan lain atau ditempat terbuka. Walau bagaimanapun terdapat 4.3% (N = 4) dan 6.5% (N = 6) menyatakan pengetua ada mengkritik kakitangan . Mungkin kritikan pengetua ini dibuat dalam mesyuarat kakitangan atau melalui ketua jabatan masing-masing. Min skor item soalan ini ialah 2.12 sangat rendah, dan membuktikan bahawa kakitangan maktab bersetuju bahawa kepimpinan pengetua ini tidak bersifat mengkritik kakitangan dengan cara menjatuhkan maruah tetapi dilakukan dengan cara berhikmah dan bijaksana. Kritikan pemimpin kepada kakitangan

sangat perlu untuk memastikan tugas dan tanggungjawab yang di amanahkan disempurnakan dengan baik.

**6. Dia mengendalikan pekerja bawahannya tanpa berbincang dengan mereka terlebih dahulu.**

Item soalan ini menunjukkan jumlah sangat kerap, tidak kerap pengetua menguruskan kakitangan terutama dari segi arahan kerja tanpa berbincang terlebih dahulu ialah 63.0% (N = 61). Manakala skor pengetua agak kerap, kerap dan amat kerap mengendalikan arahan tanpa merujuk kepada kakitangan ialah 36.5% (N = 34). Min skor ini ialah 2.34 masih rendah iaitu pengetua tidak kerap mengabaikan kakitangan bawahannya terutama dalam urusan untuk menyempurnakan tugas yang diberikan tanpa berbincang terlebih dahulu. Kesimpulan dari analisa item soalan ini memberi gambaran kepimpinan pengetua maktab mengamalkan prinsip mesyuarah dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepada kakitangan. Pengetua mengambil kira pendapat kakitangan terlebih dahulu sebelum mengarah untuk melaku atau menyempurnakan tugas yang diberikan. Walau bagaimapun masih ada segelintir kakitangan berpendapat pengetua tidak berbincang dengan kakitangan apabila hendak melakukan sesuatu aktiviti atau memberi tugasan. Perkara ini tidak dapat dielakkan kerana dalam pengurusan maktab pembahagian tugas, arahan juga di putuskan oleh majlis tertinggi maktab tanpa melalui saluran kakitangan.

Jadual 19 menunjukkan skor, kekerapan, peratusan penerimaan item gaya kepimpinan pendayautamaan struktur di MPKB. Terdapat 10 item gaya kepimpinan pendayautamaan struktur. Perbincangan untuk item-item gaya kepimpinan pendayautamaan struktur haya difokuskan kepada 5 item, empat item dapatan positif dan satu item dapatan negatif.

**Jadual 19 ; Jumlah skor min, kekerapan peratusan penerimaan item gaya kepimpinan pendayautamaan struktur di MPKB.**

ITEM	1			2			3			4			5			MI N
	P	S	%	P	S	%	P	S	%	P	S	%	P	S	%	
11. Mencuba idea baru	-	4	4.3	7	6	14.0	12	3	16.1	28	25	57.0	5	3	8.6	3.52
12. Mengkritik kerja bermutu	2	5	7.5	12	14	28.0	14	4	19.4	21	15	38.7	3	3	6.5	3.09
13. Memimpin dengan tegas	3	6	9.9	2	4	6.5	10	7	18.8	30	15	45	7	9	17.2	3.57
14. menggalakkan pekerja	-	3	3.2	3	5	8.6	4	6	10.8	36	16	54.8	10	11	22.6	3.85
15. Menunggu orang bawahan	4	5	9.7	13	16	32.2	18	19	29.0	14	9	24.7	3	2	5.4	2.85
16. Menyuruh berkorban.	-	2	2.2	1	6	7.5	10	10	21.5	28	10	38.7	15	13	30.1	3.87
17. Keputusan diberitahu	-	1	1.1	8	7	16.1	15	11	28.0	22	15	38.9	7	7	15.1	3.52
18. Menekankan kecermerlangan	-	2	2.2	-	4	4.3	2	2	4.3	13	12	26.9	37	21	62.4	4.43
19. Perincian tugas	1	2	3.2	12	8	21.5	10	8	19.4	27	15	45.2	2	8	10.8	3.39
20. Menekankan kepriuan	-	1	1.1	-	4	4.3	2	6	8.6	19	10	31.2	31	20	54.8	4.34

P : Pensyarah

S : Staf sokongan

1. Sangat tidak kerap

4. Kerap

2 Tidak kerap

5. Amat kerap

3 Agak kerap

### Item positif.

#### 1. ia menekankan kualiti kerja.

Item ini dianggap sebagai penentu kepada kecermerlangan organisasi. Penekanan kepada kualiti kerja sangat penting dalam peningkatan prestasi kakitangan dan kecermerlangan maktab. Sokongan responden pada item ini pada tahap amat kerap, kerap adalah tinggi iaitu 85.8% (N - 50). Manakala skor untuk sangat tidak kerap, tidak kerap, agak kerap ialah 14.0% (N - 43) adalah rendah. Tiada skor dari pensyarah mengatakan pengetua tidak menekankan kepada kualiti kerja. Staf sokongan kecuali 5 orang sahaja berpendapat pengetua maktab ini sangat mementingkan kepada kualiti dalam pengurusan kerja sehari-hari. Min skor item pengetua menekankan kualiti ialah 4.34 menjelaskan kepentingan

kualiti dalam pengurusan diamalkan oleh kepimpinan maktab ini. Sebagai intitusi pendidik guru amalan kualiti kerja kakitangan sangat penting demi untuk menghasilkan bakal guru permulaan yang berkualiti, produktif dan dapat berdayasaing dalam alaf mendatang.

**2. Dia menekankan kecemerlangan dalam kerja-kerja kumpulan.**

Item ini menunjukkan pengetua sangat mementingkan kepada aspek kecemerlangan dalam apa jua tugas yang di pertanggungjawab. Kebanyakan tugas dimaktab memerlukan kerja berpasukan, kerjasama yang kuat serta mutu kerja yang berkualiti, oleh itu kepimpinan yang mementingkan kepada kualiti proses dan hasil kerja akan menjaminkan maktab ini sentiasa cemerlang dalam wawasaannya untuk mengasilkan bakal guru yang bistari dalam pelbagai bidang. Dapatan menunjukkan item amat kerap, kerap dan agak kerap adalah tinggi iaitu 93.6% (N =87), sementara item sangat tidak kerap dan tidak kerap ialah 6.5% (N = 6) Tidak ada skor dari pensyarah untuk item pengetua tidak mementingkan kecermerlangan, cuma tetradapar 6.5% (N= 6) skor dari staf sokongan yang mengatakan pengetua tidak mementingkan kecermerlangan dalam pengurusannya. Min keseluruhan skor ialah 4.43 membuktikan kenyataan dari item ini bahawa kecerlangan asas kejayaan sesuatu intitusi. Kesimpulan didapati majoriti kakitangan berpendapat bahawa kepimpinan pendayautamaan struktur pengetua sangat mementingkan aspek kecermerlangan dalam tugasan individu atau kumpulan

**3. Dia mempengaruhi orang bawahnya berkorban untuk kebaikan organisasi.**

Maksud hadis Rasullah S.A.W, " Sesungguhnya Allah mewajibkan hambanya melakukan pekerjaan dengan tekun". Apabila pemimpin dilantik dan pengikut diberikan tugas dan tanggungjawab maka ia dipertanggungjawab menunaikan amanah terhadap tugasan dan berkewajipan melaksanakan dengan ikhlas,

didikasi, jujur, bersemangat tinggi semata-mata untuk mendapat kebaikan di dunia dan di akhirat nanti. Dapatan kajian item ini sebanyak 90.3% (N - 84) membuktikan bahawa pengetua amat kerap, agak kerap memastikan kakitangannya memberikan pengorban dalam menunaikan tanggungjawab demi untuk kesejahteraan dan kebaikan organisasi. manakala skor sangat tidak kerap, tidak kerap cuma 9.7% (N - 9) sahaja. Keadaan ini menunjukkan keupayaan kepimpinan pengetua untuk mengerakkan kakitangan bertugas dengan didiksi dan berkorban kearah menunaikan amanah yang dipertanggungjawabkan . Kakitangan maktab telah pun mempunyai kesedaran tentang peranan dan tanggungjawab masing-masing dalam menunaikan amanahnya. Jawatan pada kakitangan sebagai tanggungjawab bukan sebagai hak. Rasullah bersabda terjemahannya: " Demi Allah, aku tidak sekali-kali akan menyerahkan tugas-tugas ini kepada mana-mana orang yang datang memintanya atau mereka yang tamak terhadap jawatan itu ".

#### **4. Ia menggalakkan pekerja yang lemah kearah peningkatan produktiviti.**

Peningkatan kualiti dan produktiviti akan menghasilkan kualiti kerja yang cemerlang. Wawasan MPKB dibentuk dengan tujuan meningkatkan kualiti dan produktiviti serta menghasilkan guru telatih yang berkualiti. Kepimpinan MPKB dalam kepimpinan profesionalisme perguruan perlu dipupuk dan dipertingkatkan kualiti dan produktiviti supaya proses pendidikan guru lebih berkesan. Kepimpinan yang cemerlang misti mempunyai keupayaan menggerakan kakitangan berkerja keras untuk menghasilkan kejayaan yang digariskan bersama dalam organisasi. Skor 88.2% (N - 89) , item agak kerap, kerap dan amat kerap menjelaskan bahawa pengetua kakitangan MPKB berpendapat pengetua mempunyai keupayaan tinggi untuk mengerakkan kakitangan yang lemah kearagh peningkatan produktiviti dalam kerja dan tugasan sehari-an. Sebanyak 11.8% (N - 11) mengatakan pengetua kurang memberi motivasi kepada kakitangan kearah kerja yang lebih berdidikasi. Untuk mendapat

kejayaan memerlukan pengorbanan kakitangan untuk berhidmat dengan lebih produktif, semangat kekitaan dan kerja berpasukan yang tinggi dan mantap. Di atas kesedaran inilah, segala usaha kepimpinan pengetua untuk memotivasi kakitangan mendapat sokongan dari semua pihak. Pengetua menyokong penuh idea-idea dan saranan kakitangan bawahannya, merancang dan melaksanakan tugas bersama, sentiasa menjaga kepentingan dan kebajikan kakitangan.

#### **Item Negatif.**

- 1. Ia menunggu orang bawahanya mengeluakan fikiran dan pendapat sebelum ia sendiri melakukaknya.**

Item ini menunjukkan sikap negatif pengetua sebagai pemimpin yang terlalu bergantung kepada kakitangan dalam membuat keputusan. Dari data menunjukkan 59.1% iaitu N - 55 berpendapat agak kerap, kerap dan amat kerap. Manakala 41.9% (N - 38) mengatakan sangat tidak kerap dan tidak kerap. Kakitangan MKPB bersetuju mengatakan gaya kepimpinan pengetua sangat mementingkan pendapat atau idea kakitangannya dalam proses membuat keputusan. Walaubagaimana pun sebahagian kakitangan berpendapat pengetua tidak menunggu pendapat kakitangannya dalam melaksanakan arahan dan tugasan. Keadaan ini berlaku kerana sebahagian keputusan dan arahan pengetua disalurkan kepada ketua jabatan atau ketua unit. Jawatankuasa tertinggi maktab yang terdiri dari ketua-ketua jabatan bertanggung jawab membuat polisi dan menentukan keputusan dan arahan pengetua, tetapi dari segi perlaksaan tugas pengetua masih mengamalkan sikap menerima pendapat, idea-idea atau saranan kakitangan bawahannya.

Kesimpulan dari dapatan kajian, menunjukkan gaya kepimpinan yang seimbang adalah gabungan dari gaya pendayautamaan struktur dan timbang rasa. gaya kepimpinan ini menjadi penting kepada pengetua kerana dalam

mengurus dan mentadbir terdapat dua fungsi besar pengetua, iaitu memimpin kakitngannya mencapat metlamat maktab dan juga menjaga kelincinan organisasi. Dapatan dalam kajian kepimpinan pengetua MPKB bercorak kepada gaya kepimpinan pendayautamaan struktur. Keseluruhan item gaya pendayautamaan struktur menjurus kepada analisa tingkahlaku yang diamalkan sejajar dengan kehendak objektif dan wawasan maktab. Item-item ini memperlihatkan kewibawaan, keperihatinan dan tanggungjawab yang perlu diterapkan oleh seseorang pengetua. Tingkahlaku ini diharapkan akan dibalas dengan satu tingkahlaku yang selari dan perlu dilaksanakan oleh pensyarah dan staf sokongan dengan penuh didiksi, taat dan dalam bentuk semangat kekeluargaan dalam satu organisasi. Keseluruhan dapatan kajian ini menunjukkan item ini cenderung pengetua yang dinilai kepimpinnya melebihi skala agak kerap dengan min purata 3.643. Adalah jelas bahawa kepimpinan pengetua tidak dapat lari daripada mengamalkan gaya pendayautamaan struktur dalam melaksanakan tugas. Beban kerja di maktab sangat memerlukan kebolehan kakitangan melaksanakan tugas dengan berkesan , sistematik serta sokongan dari pihak pengurusan.

Dari data dan fakta yang diperolehi jelas menunjukkan gaya kepimpinan yang diamalkan di MPKB ialah gaya pendayautamaan struktur iaitu 72.83% berbanding dengan gaya pertimbangan 60.47% prebezaan ialah 12.36% atau skor sebanyak 575. Keadaan ini tidak bermakna pada sepanjang masa pengetua mengamalkan kepimpinan pendayautamaan struktur, sebaliknya menukar kepada gaya pertimbangan mengikut keadaan dan keperluan. Gaya kepimpinan ini bergantung kepada kebijaksanaan pengetua dalam pengurusan organisasi yang besar ini.

Dapatan ini menyokong kajian-kajian oleh Fleishman dan Stogdill (1969) pemimpin yang mengamalkan satu gaya kepimpinan akan memberi kesan yang tidak seimbang dari segi amalan demokrasi dalam pekerjaan Kajian ini juga menyokong kajian Likert dan Halpin (19969) yang menekankan kepada kecenderungan menggunakan gaya kepimpinan pertimbangan dan

pendayautamaan struktur yang tinggi dalam pentadbiran yang sekaligus bertanggungjawab mewujudkan iklim organisasi maktab yang kondusif.

#### **4.3 Hubungan gaya kepimpinan dengan iklim organisasi.**

Bahagian ini akan mengemukakan hasil keputusan yang diperolehi berdasarkan objektif kajian yang ketiga dan keempat. Hasil keputusan memperjelasan sama samada gaya kepimpinan yang diamalkan mempunyai hubungan yang rapat dengan item-item iklim organisasi atau sebaliknya. Bahagian ini juga memperincikan hubungan gaya kepimpinan pertimbangan dan pendayautamaan struktur dengan iklim organisasi iaitu dimensi perhubungan (penglibatan dan sokongan) dimensi pertumbuhan peribadi (orientasi tugas) dan dimensi penyelengaraan sistem dan perubahan sistem (tekanan kerja, kejelasan dan inovasi).

##### **4.3.1. Hubungan Gaya Kepimpinan Pertimbangan Dan Pendayautamaan struktur Dengan Iklim Organisasi.**

Secara umumnya terdapat hubungan antara gaya kepimpinan pertimbangan dengan iklim organisasi. Ini dapat dibuktikan melalui keputusan kajian menunjukkan kedua-dua pembolehubah tersebut ada hubungan positif pada aras alpha kerolari Pearson iaitu,  $r = .3842$   $P < .05$ . Gaya kepimpinan pendayautamaan struktur mempunyai hubungan yang positif dengan iklim organisasi. Dalam hal ini korelasi Pearson pada  $r = .5781$   $P < .05$ . Keadaan ini menunjukkan gaya kepimpinan pendayautamaan struktur lebih kuat diamalkan dalam pengurusan di MPKB.

**Rajah 20. Ringkasan Analisis Korelasi Pearson di antara gaya Kepimpinan Pertimbangan dan Pendayautamaan struktur dengan item iklim organisasi.**

Gaya Kepimpinan	Item-item iklim Organisasi.					
	Penglibatan	sokongan	O/Tugas	Tekanan	Kejelasan	Inovasi
Pendayautamaan struktur	0.8158***	0.5774***	0.4097**	0.2235*	0.5048***	0.7196**
Pertimbangan	0.2955*	0.3447**	0.2638*	0.3417**	0.2776*	0.4801**

\* P < 0.05

#### **4. 4.2. Hubungan Gaya Kepimpinan Pertimbangan Dengan Iklim Organisasi.**

Tujuan objektif bahagian ini ialah untuk menilai hubungan gaya kepimpinan pengetua dari prespektif kakitangan dan juga mengkaji perhubungan gaya kepimpinan dengan iklim organisi. Korelasi Pearson digunakan untuk melihat hubungan ini dan hasil dapatan kajian seperti dalam rajah 17.

##### **A . Dimensi Perhubungan**

###### **Penglibatan.**

Keputusan kajian menunjukkan bahawa gaya kepimpinan pertimbangan mempunyai hubungan yang sangat sederhana positif dengan penglibatan,  $r = 0.2955$   $P < .05$ . Ini bermakna kakitangan MPKB menunjukkan penglibatan yang tinggi terhadap tugas dan pekerjaanya. Kakitangan menunjukkan minat dan penyertaan yang aktif dalam segala aktiviti maktab.

### **Sokongan**

Dapatan kajian dan keputusan korelasi Pearson bagi item sokongan menunjukkan  $r = .03447$ ,  $P < .05$ . Dapatan ini memberi maksud bahawa hubungan sederhana positif. Keadaan ini menunjukkan pengetua menyokong pensyarah dan kakitangan dalam banyak perkara termasuk soal pekerjaan, peribadi dan juga keluarga. Idea-idea baru yang baik untuk organisasi mendapat sokongan dari pihak pengetua.

### **B . Dimensi Pertumbuhan Peribadi.**

#### **Orentasi tugas**

Keputusan ujian bagi item orientasi tugas dengan gaya pertimbangan terdapat hubungan sangat sederhana positif. Aras  $r = .2638$ ,  $P < .05$ . Keadaan ini menjelaskan pengetua ada menekankan perancangan dan keberkesanan perlaksanaan program dan juga menggalakkan kakitangan menyelesikan tugas seperti yang dirancangkan.

### **C . Dimensi penyelelengaraan dan perubahan sistem.**

#### **Tekanan kerja**

Dapatan analisis korelasi Pearson gaya pertimbangan adalah sederhana positif,  $r = .3417$ ,  $P < .05$ . Hasil kelorasi Pearson ini menggambarkan bahawa gaya kepimpinan pertimbangan memberi tekanan sederhana kepada kerja-kerja atau tugas harian kakitangan. Pengetua tidak terlalu memberi tekanan kepada kakitangan untuk melaksanakan tugas, keadaan ini memperlihatkan hubungan yang mesra dan harmonis antara pihak pentadbir dengan kakitangannya.

### **Kejelasan**

Statsitik inferensi korelasi Pearson menunjukkan hubungan item kejelasan dengan gaya pertimbangan berada pada aras sangat sederhana positif,  $r = .2796$ ,  $P < .05$ . Keputusan ini memberi makna kakitangan maktab sederhana peka dan mengetahui apa yang dihendaki dalam pekerjaan. mereka mengtahui matlamat dan fungsi disamping tahun dengan peraturan dan polisi-polisi organisasi.

### **Inovasi**

Keputusan analisis bagi item inonasi dengan gaya pertimbangan menunjukkan terdapat hubungan yang positif  $r = .4801$ ,  $P < .05$ . Dapatan ini menunjukkan segala kepelbagaian, perubahan, kaedah, idea-idea baru dalam pentadbiran dan tugasan mempengaruhi kepimpinan yang diamalkan. Perubahan-perubahan yang dilakukan dalam organisasi mendapat pandangan yang positif dan dapat diterima umum oleh kakitangan. Kaedah ini menunjukkan inovasi tetap berlaku dari masa ke semasa tanpa mengira apakah corak kepimpinan yang dibawa oleh pihak pentadbir.

#### **4.3.3. Hubungan Gaya Kepimpinan Pendayautamaan Struktur Dengan Iklim Organisasi.**

Tujuan objekif bahagian ini ialah untuk melihat perhubungan gaya kepimpinan pendayautamaan struktur dengan iklim oranisasi. Keputusan korelasi Pearson digunakan untuk melihat hubungan itu dan hasilnya dalam rajah 20.

## **A . Dimensi Perhubungan**

### **Penglibatan**

Keputusan kajian memperlihatkan  $r = .8158$ .  $P < .05$ . Hasil kelorasi mengambarkan hubungan gaya kepimpinan pendayautamaan struktur hubungan yang sangat positif dengan penglibatan. Keadaan ini menunjukkan bahawa gaya kepimpinan pengetua memberi kesan yang positif kepada minat, penglibatan kakitangan dalam pekerjaan dan aktiviti-aktiviti di maktab.

### **Sokongan**

Dapatan kajian yang diperolehi menunjukkan gaya kepimpinan pendayautamaan struktur memberi kesan yang besar terhadap peningkatan produktiviti organisasi. Korelasi Pearson menunjukkan terdapat hubungan yang positif di mana  $r = .5774$   $P < .05$ . Ini bermakna pengetua maktab ini sentiasa menyokong segala aktiviti dan tindakan yang diambil oleh kakitangan dalam perkara yang berkaitan dengan tugas atau masalah peribadi dan kekeluargaan.

## **B. Dimensi Pertumbuhan Peribadi.**

### **Orentasi tugas**

Analisis inferensi korelasi Pearson menunjukkan gaya kepimpinan pendayautamaan struktur dengan orientasi tugas ialah sederhana positif.  $R = .4097$ .  $P < .05$ . Ini menunjukkan gaya kepimpinan pendayautamaan struktur yang diamalkan oleh pengetua mengutamakan perancangan yang lengkap dan berkesan. Pengetua juga menggalakkan kakitangan menyelesaikan tugas dengan sempurna seperti masa dan tarikh yang ditetapkan.

### **C. Dimensi Penyelengaraan Sistem Dan Perubahan Sikap.**

#### **Tekanan Kerja**

Hasil kajian didapati  $r = 0.2235$ .  $P < 0.5$ . Dapatkan ini menunjukkan item tekanan kerja dengan gaya kepimpinan pendayautamaan struktur adalah sangat sederhana positif. Gaya yang diamalkan oleh pengetua ada memberi kesan kepada tekanan kerja yang dialami oleh kakitangan. Tekanan yang melampau boleh menjaskan hubungan yang baik kakitangan dengan pemimpin. Walaubagaimana pun terdapat juga tekanan yang dialami oleh kakitanagan MPKB, tetapi tidaklah mencapai kepada tahap yang membimbangkan.

#### **Kejelasan**

Keputusan analisis korelasi Pearson mendapati bahawa para kakitangan mengetahui apa yang dikehendaki dalam tugas mereka. Mereka juga memahami peraturan , dasar, polisi dan wawasan maktab. Dapatkan kajian  $R = 5048$   $P < .05$  menunjukkan hubungan yang sederhana positif kejelasan tugas dengan gaya kepimpinan yang diamalkan dimaktab.

#### **Inovasi**

Hubungan inovasi dengan gaya kepimpinan pendayautamaan struktur mempunyai hubungan yang pisitif iaitu  $r = .7179$ .  $P < .05$ . Keadaan ini mengambarkan kaedah-kaedah dan idea baru sangat dipentingkan. Ini menunjukkan sebarang inovasi bergantung kuat kepada gaya kepimpinan jenis ini. Keadaan ini boleh dijelaskan beberapa perubahan dan pembaharuan yang dibuat oleh pengetua untuk menjadikan maktab ini cemerlang dan bistari dalam segala bidang.

#### **4.4. Perbincangan Mengenai Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Pertimbangan Dan Pendayautamaan Struktur Dengan Item iklim organisasi.**

Bahagian ini (Rajah 20) membincangkan dapatan kajian antara gaya kepimpinan pertimbangan dan pendayautamaan struktur dalam tiga dimensi iaitu perhubungan, pertumbuhan peribadi dan penyelengaraan dan perubahan sistem.

##### **A ; Dimensi Perhubungan.**

Dimesi perhubungan melibatkan dua ciri utama iaitu penglibatan dan sokongan. Dalam membincangkan hubungan gaya kepimpinan pendayautmaan struktur dan pertimbangan dengan penglibatan kakitangan berlaku hubungan yang positif bagi pendayautamaan struktur dan sangat sederhana positif bagi pertimbangan. Keadaan ini menunjukkan pengetua MPKB cenderung mepersepsikan bahawa gaya pertimbangan kepada kakitangan mendorong mereka bergiat cergas dalam kebanyakan aktiviti di maktab. Gaya pendayautamaan struktur pula menyebabkan penglibatan yang sangat positif . ini menunjukkan sikap pengetua sangat mengambil berat tentang masalah yang dihadapi oleh kakitangan Dengan gaya pertimbangan struktur, pengetua berjaya menggerakkan kakitangan terlibat dalam aktiviti berbanding dengan gaya pertimbangan. Penglibatan kakitangan dalam organisasi boleh mendorong mereka menjadikan matlamat organisasi sebagai matlamat peribadi. Keadaan ini akan mendorongkan semangat dan motivasi yang tinggi dalam menjalankan tugas. Penglibatan pemimpin bersama kakitangan merancang bersama matlamat organisasi boleh mewujudkan suasana atau budaya kerja yang harmonis. Penglibatan semua pihak pemimpin dan kakitangan boleh menyelesaikan konflik dengan mudah dan cepat.

Dalam kelorasi gaya pendayautamaan struktur dengan sokongan adalah sangat sederhana positif. Manakala gaya pendayautamaan struktur lebih baik sadikit walaupun kelorasinya sangat sederhana positif .Keadaan ini menunjukkan pengetua lebih berjaya mengendalikan kakitangannya dalam dimensi

perhubungan melalui gaya pertimbangan untuk item sokongan berbanding dengan gaya pendayautamaan struktur.

Kajian di Universiti Michigan (Stoner dan Wankel 1985) mendapati bahawa pemimpin yang paling berkesan adalah mereka yang mempunyai hubungan saling menyokong dengan pekerja mereka, selalu membuat keputusan berkumpulan, menggalakkan pekerja mereka menetap dan mencapai matlamat prestasi yang tinggi. Kelebihannya, jika pengetua mengamalkan kepimpinan pendayautaan struktur kakitangan dapat menerima kerana wujudnya hubungan yang baik antara pengetua dengan kakitangan dan tiada konflik dalam organisasi. Dimensi perhubungan mengukur sejauhmana pekerja melibatkan diri, tekun pada tugas dan sejauh mana pihak pengurusan menyokong diantara satu sama lain dalam pengurusan. Untuk dimensi ini 71% (N = 66) kakitangan bersetuju dengan peranan mereka dan sokongan pihak pengurusan untuk berhidmat dengan penuh didikasi demi kebaikan organisasi.

### **B. Dimensi pertumbuhan Peribadi.**

Untuk dimensi ini diperoleh kajian menilai sejauhmanakan iklim dapat menekankan perancangan dan keberkesanan organisasi, serta menggalakkan pekerja menyelesaikan tugas dengan penuh rasa tanggungjawab. Hasil kerolasan gaya pertimbangan menunjukkan hubungan sangat sederhana positif dan gaya pendayautamaan struktur menunjukkan hubungan sederhana positif. Gaya pendayautamaan struktur adalah lebih baik dari gaya pertimbangan untuk dimensi peribadi yang berorientasikan tugas. Penekanan orientasi tugas penting kerana keadaan ini dapat mengukur sejauhmana pengetua menggalakkan pekerja untuk berkerja lebih kuat. Dapatkan ini bermaksud, jika pengetua mengamalkan gaya kepimpinan pendayautamaan struktur orientasi tugas sangat di beri perhatian dalam pengurusan.

**Jadual 21 : Analisis Kelorasi Pearson Dan Min Di antara Gaya Kepimpinan Pendayautamaan Struktur dan Pertimbangan Dengan Iklim Organisasi.**

Iklim Organisasi/ Gaya kepimpinan.	Pendayautamaan struktur	Pertimbangan	min
<b>Dimensi perhubungan</b>			
Penglibatan Sokongan	0.8158*** 0.3447**	0.2955** 0.3447**	3.0000 3.7849
<b>Dimensi Perhubungan Peribadi</b>			
Orentasi Tugas	0.4077***	0.2638**	3.0430
<b>Dimensi Penyelengaraan Dan Perubahan Sistem</b>			
Tekanan Kerja Kejelasan Inovasi	0.2235** 0.5048*** 0.7196****	0.3417** 0.2796** 0.4801***	2.3935 2.8065 3.7933

Teori kepimpinan mengatakan pemimpin yang mengamalkan pendayautamaan struktur akan menekankan kepada orientasi tugas dan pengeluaran tanpa mementingkan pertumbuhan peribadi. Manakala pemimpin yang mengamalkan gaya pertimbangan akan mengutamakan perasaan seperti fungsi sosial yang boleh meningkatkan pertumbuhan peribadi. Gaya kepimpinan pengetua MPKB menggunakan pendekatan gaya pendayautamaan struktur yang berorientasikan kepada gaya pertimbangan. Ini bermaka kepimpinan pengetua berdasarkan perhubungan kemanusiaan dalam menyelia tugas kakitangan dibawahnya. Pendekantan ini digunakan oleh kepimpinan pengetua kerana kebanyakan kakitangan terdiri dari mereka yang berpengalaman dan telah lama berhidmat di maktab.

### **C . Dimensi Penyelengaraan Dan Perubahan Sistem.**

Hasil korelasi tekanan kerja dengan gaya kepimpinan pendayautamaan struktur dan pertimbangan adalah sederhana positif. Ini bermakna kakitangan merasakan terdapat tekanan dari beban kerja mereka . Tekanan kerja adalah satu konflik yang dirasakan oleh kakitangan di antara kebebasan dan sokongan mereka terhadap organisasi, desakan untuk kepatuhan, tuntutan ditempat kerja dan pelbagai bentuk konflik peranan. Aspek tugas yang sering dikaitkan dengan tekanan ialah beban kerja, kerja yang berulang dan faktor masa.

Kejelasan adalah ciri yang sangat penting dalam menetapkan matlamat dan objektif organisasi. Kejelasan mengukur sejauhmana pekerja mengenalpasti apa yang dikehendaki dalam pekerjaan, jenis peraturan dan polisi organisasi. Tanpa matlamat dan objektif yang jelas akan memberi kesan kepada pengurusan dan kepimpinan. Manakala individu tidak dapat menunjukkan prestasi yang cemerlang dalam tugas mereka.

Dalam kajian ini, kejelasan mempunyai hubungan yang positif dengan gaya pendayautamaan struktur dan hubungan sangat sederhana positif dengan gaya pertimbangan. Ini menunjukkan pengetua telah memberi penjelasan yang cukup mengenai peranan, kehendak, matlamat dan fungsi pekerjaan. Pengetua juga memperincikan tugas, peraturan-peraturan dan polisi-polisi organisasi. Kakitangan mempunyai kesedaran peranan serta tanggungjawab masing-masing dalam organisasi.

Satu lagi hubungan yang positif dari kelorasi gaya kepimpinan pendayautamaan struktur dengan inovasi. Dapatkan ini menyokong tanggapan awal pengkaji bahawa kejayaan pengetua yang mengamalkan gaya kepimpinan pendayautamaan struktur terletak pada tahap kepelbagaian perubahan dalam pengurusan maktab. cara, gaya dan jenis kepimpinan yang dimiliki oleh pengetua berjaya membawa perubahan dalam pengurusan maktab. Segala perubahan dan idea baru dalam pentadbiran mendapat sokongan yang positif daripada kakitangan.

Gaya kepimpinan pertimbangan didapati mempunyai hubungan yang sederhana positif dengan inovasi. Hubungan gaya ini banyak membantu organisasi terutama dalam memberi dorongan dan motivasi kakitangan dalam menerima inovasi epntadbiran maktab. Kebanyakan kakitangan maktab berpuas hari di atas idea atau pembaharuan yang dibawa oleh pengetua dalam pentadbirannya.

#### **4.5. Rumusan Perbincangan Mengenai Hubungan Gaya kepimpinan Pengetua Dengan Iklim Organisasi.**

Data statistik kuantitatif dan fakta kualitatif dalam bahagian ini berjaya mengemukakan jawapan terhadap hubungan gaya kepimpinan dengan iklim-iklim organisasi. Keputusan dari dapatan menunjukkan bahawa gaya kepimpinan pendayautamaan struktur mempunyai hubungan yang lebih positif dengan iklim organisasi berbanding dengan gaya pertimbangan. Walaubagaimana pun gaya pertimbangan mempunyai hubungan sederhana positif dengan iklim organisasi. Keputusan menunjukkan pengetua maktab mengamalkan corak kepimpinan pendayautamaan struktur yang lebih memberi penekanan kepada darjah tugas, menetapkan peraturan kerja, menegaskan matlamat pekerjaan dan keutamaan dalam menunaikan amanah dan tanggungjawab. Hasil temuabual dengan pengetua, beliau menegaskan keadaan ini tidak dapat dipisahkan kerana menjadi dasar maktab mementingkan kepada struktur tugas. Tuntutan dewasa ini memerlukan keupayaan kakitangan bertugas dengan cemerlang untuk menghasilkan guru pelatih yang cermerlang dan berkualiti.

Dalam beberapa keadaan pengetua berupaya menukar corak kepimpinan pendayautamaan struktur kepada gaya pertimbangan. Corak kepimpinan dan kebolehan pengetua menyesuaikan diri dengan iklim organisasi, tidak menampakkan tekanan beliau kepada tugas. Kebolehan beliau menjalinkan perhubungan baik dalam tugas dengan semua kakitangan, bersikap tolak

ansur, dan sedia menerima pandangan. Dengan tingkahlaku demikian, beliau dapat dapat

#### **4.6. Perbincangan Hubungan Gaya Kepimpinan Dengan Kesetiaan.**

Amalan gaya kepimpinan yang terbaik boleh mengekalkan paras ketaatan sesorang pekerja kepada organisasi. Menyediakan pelbagai kemudahan di maktab belum tentu dapat mengekalkan ketaatan kakitangan pada organisasi. Kajian ini cuba menjawab objektif yang kelima, iaitu mencari faktor-faktor yang boleh mengekalkan ketaatan kakitangan dengan organisasinya Jadual 22 menunjukkan keadaan yang berlaku di MPKB.

**Jadual 22 ; Analisa Kelorasi Pearson Antara Hubungan Gaya Kepimpinan dengan Ketaatan.**

Gaya Kepimpinan	Item Kesetiaan
Pertimbangan	0. 4631
Pendayautamaan struktur	0.7855

Jadual 22, menunjukkan gaya kepimpinan pertimbangan mempunyai hubungan yang sederhana positif dengan ketaatan  $r = 0.4631$   $P < .05$ . Ini bermakna ketaatan kakitangan maktab ini mempunyai hubungan yang sederhana positif dengan gaya pertimbangan yang diamalkan oleh pengetua. Sebaliknya paras ketaatan pensyarah dan staf sokongan mempunyai hubungan yang positif dengan gaya pendayautamaan struktur yang diamalkan oleh pengetua  $r = 0.7855$ .  $P < .05$ . Keadaan ini sesuai dengan budaya maktab yang sangat mementingkan kerja yang berstruktur dan kualiti dari tugas.

Jawapan soalselidik inventori kesetiaan terhadap organisasi didapati

jawapan-jawapan dari kakitangan menunjukkan kesetiaan kepada organisasi. 83.3% kakitangan rela berusaha demi untuk membantu menjayakan maktab. 76.3% mengatakan maktab ini benar-benar menggerakkan diri untuk mencapai prestasi yang tinggi. Dikalangan kakitangan 76.3% mengatakan mereka bersedia menerima apa jua bentuk tugasan untuk membolehkan mereka terus kekal di maktab. 73.1% bersetuju nilai diri mereka adalah sama dengan nilai maktab. 71% mengatakan gembira memilih maktab ini sebagai tempat bertugas berbanding dengan maktab lain. Sebanyak 63.4% kakitangan mengatakan maktab ini tempat yang terbaik, sebab itulah 77.4% mengatakan mereka mengambil berat tentang perkembangan maktab ini. Tidak hairanlah sebanyak 78.5% kakitangan mengatakan mereka sungguh bangga memberitahu orang lain mereka sebahagian dari anggota maktab ini dan 64.5% akan memberitahu kawan-kawan maktab ini merupakan sebuah maktab yang terbaik untuk berkerja.

Apabila pensyarah dan kakitangan berhidmat di maktab ini, mereka diharapkan dapat memenuhi berbagai-bagi tuntutan dari kepimpinan pengetua berhubungan dengan kesetiaan pada organisasi. Menurut Stoner dan Wankel (1985) perkara yang berkaitan dengan ketiaatan adalah penting dan perlu untuk memastikan organisasi terus berfungsi. Bukti ketiaatan yang paling baik terhadap organisasi ialah ketiaatan untuk berkerja dengan tekun dan kekal lama dalam organisasi. Ketiaatan pensyarah dan staf sokongan boleh dilihat dari tempoh berkerja mereka di maktab, kebanyakannya kakitangan lebih 74.0% berekerja lebih 5 tahun dan 42.0% lebih dari 10 tahun.

Kesimpulannya menjadi tanggungjawab pengetua dan organisasi menyediakan satu rangka tugas yang mencabar, menerima maklum balas, penghargaan dan galakkan motivasi. Sifat-sifat lahiriah ini boleh membantu kefahaman kakitangan terhadap penentuan matlamat dan membuat keputusan dan seterusnya mendorong kepada kakitangan pekerja berpanjangan. Kejayaan maktab ada kaitan dengan kesetiaan kakitangan dan gaya kepimpinan pengetuanya. Wawasan pengetua dalam kepimpinannya seperti yang diperhatikan oleh pengkaji ialah berteraskan kepimpinan melalui teladan, berfokus

kemanusiaan sebagai anggota penting dalam organisasi dan pemimpin sanggup turun kebawah bersama kakitangan menangani masalah. Segala perkara berkait dengan kebijakan staf menjadi sebahagian keutamaan daripada tugas pengetua. Oleh itu terbentuklah satu hubungan emosi dan tugas yang membantu meningkatkan kecekapan, kelincinan pentadbiran, penjimatan masa, dan keputusan dapat dibuat dengan segera terutama dalam keadaan krisis terdesak (Aminudin 1990)

Kajian oleh Sheltty (1976) mengatakan kepimpinan yang berjaya bukan semistinya 100% bersifat autokratik atau bersifat demokratik tetapi seseorang yang menggabungkan kedua-duanya mengikut kesesuaian masa tertentu. Kajian Ohio State University (Dalam Razali, 1990) membuktikan bahawa kedua-dua gaya tersebut dapat dicantumkan bersama untuk melahirkan kepimpinan yang berkesan. Dalam Kajian Kahn (Dalam 1990) mengatakan kebanyakan pemimpin yang berjaya selalunya menggabungkan gaya berasaskan pengeluaran (pendayautamaan struktur) dan menggunakan daya kreativiti dalam membuat sintesis terhadap kedua-dua pendekatan.

Kesimpulannya, gaya kepimpinan amat memainkan peranan yang besar dalam membentuk iklim organisasi di Maktab Perguruan Kota Bharu. Kakitangan maktab telah menpersepsikan bahawa pengetua telah mengebungkan kedua-dua gaya kepimpinan bagi menjamin keberkesanannya kepimpinan di maktab

## 5. KESIMPULAN DAN CADANGAN.

### 5.1. Pengenalan.

Bahagian meliputi kesimpulan daripada kajian, dapatan fakta dan data-data cadangan-cadangan yang baru dan membina dibuat untuk implikasi kepada MPKB dan intitusi pendidikan guru

## **5.2. Kesimpulan.**

Analisis kajian untuk menjawab kelima-lima objektif kajian iaitu gaya kepimpinan pengetua, hubungan gaya kepimpinan dengan iklim dan ketaatan kakitangan. Dapatan menunjukkan gaya kepimpinan utama utama digunakan oleh pengetua ialah gaya pendayautamaan struktur. Hubungan gaya kepimpinan dengan iklim organisasi menunjukkan bahawa gaya kepimpinan pendayautamaan mempunyai hubungan yang positif dengan iklim organisasi, sementara gaya pertimbangan mempunyai hubungan yang sederhana positif. Mengenai kesan hubungan gaya kepimpinan dengan kesetiaan kakitangan gaya pendayautamaan struktur lebih positif hubungan dari gaya pertimbangan, tetapi dalam organisasi ini kedua gaya ini amat penting dan diperlukan dalam menangani masalah pengurusan di maktab.

Berdasarkan dapatan kajian ini, beberapa rumusan dibuat di antaranya ialah :-

- a. Pengetua banyak menekankan kepimpinan pendayautamaan struktur (72.83%). Hubungan pengetua dengan kakitangan akan bertambah jika ia mengimbangkan gaya pertimbangan dalam kepimpinannya. Keadaan akan bertambah buruk jika pengetua terlalu mementingkan kepada tugas dengan mengabaikan kebijakan kakitangan. Pengetua perlu mewujudkan suasana harmonis dan semangat kekitaan yang tinggi di maktab untuk meningkatkan lagi tahap kesetiaan kakitangan pada organisasi.
- b. Penyelidik menyaraskan pengetua perlu mengambil perhatian serius kepada semua kakitangan secara seimbang terutama dari segi memberi bantuan dan sokongan dalam bidang kerja atau masalah peribadi. Daripada , sebanyak 53.8% (N -50) kakitangan kurang sanggup merelakan diri untuk menjalankan sesuatu tugas yang sukar dan terdapat 30.1% (N - 28) pekerja tidak berkerja dengan tekun.
- b. Pengetua juga disarankan agar banyak memandu kakitangan dalam memgerakkan mereka berkerja lebih efektif dan membina potensi kakitangan

dari masa kesemasa. Pengetua diibaratkan sebagai bapa , yang harus memainkan peranan besar dalam memupuk semangat dan menggalakkan produktiviti. Masih terdapat dikalangan kakitangan . iaitu 39.8% ( N -37) mengatakan pengetua tidak memandu kakitangannya yang bermasalah dan membuat kesalahan. 45.2% ( N - 42) mengatakan pemimpin mengkritik hasil kerja yang tidak bermutu dan kritikan pada perkara-perkara yang kecil 19.7% ( N - 18)

c. Pengetua dalam masa-masa tertentu boleh menerima persetujuan kakitangan bawahan terutama staf sokongan dalam mengendalikan pekerjaan. Pengetua kerap menerima persetujuan kakitangan sebelum melakukan sesuatu arahan tetapi ada 24.8% ( N - 23) mengatakan pengetua masih tidak cuba mendapat persetujuan kakitangan. Kakitangan akan merasa lebih seronok jika ketua mereka mengamalkan konsensus dengan orang bawahannya

d. Pengetua mengkritik kerja yang tidak bermutu. Langkah yang diambil sejajar dengan kehendak dan matlamat organisasi dalam meningkatkan produktiviti. Mengkritik tampa mendidik tidak akan berkesan. Dari satu sudut kerja yang tidak bermutu kerja yang tiada perancangan, misi dan visi Penjelasan bidang kerja dan amalan atau tatacara melakukan kerja yang produktif dengan minimumkan kos dan masa. Kajian menunjukkan 69.1% ( N - 60) pengetua mengkritik kerja yang tidak bermutu. Pengkaji mencadangkan, pengetua membuat penyesuaian input dan membuat kawalan terhadap output untuk melihat kepincangan yang berlaku semasa menjalankan tanggungjawab dalam bidang tugas, dengan itu masalah yang dihadapi boleh disaringkan untuk mengekalkan paras kecemerlangan kerja.

e. Untuk memastikan kelancaran pengurusan kakitangan kefahaman atau penerangan yang teliti amat perlu terutama matlamat maktab dan tanggungjawab setiap kakitangan terhadap tugasannya. Senarai tugas yang dirangka perlu dibuat penyeliaan dan kawalan untuk memastikan perlaksanaannya ke akar umbi. Masalah yang dihadapi perlu dikemukakan dan diambil tindakan segera tanpa menunggu arahan . Saluran-saluran komunikasi yang jelas perlu diwujudkan

untuk pihak pentandir mengentahui masalah yang dihadapi. Dapatan kajian masih menunjukkan 24.7% ( N - 23) kakitangan tidak jelas peranan dan tanggungjawab mereka di maktab

f. Seorang pengetua yang berkesan, juga merupakan seorang pemimpin dan pengurus yang berkesan. Dalam organisasi yang banyak hubungan dengan kemanusiaan kepimpinan yang diterima umum lebih baik dari pengurusan. Pengurusan yang cekap menjamin organisasi berjalan dengan baik dan kepimpinannya dapat diterima. Tidak dapat dinafikan sesebuah organisasi tidak akan mencapai marlamat sepenuhnya seandainya salah satu dari empat unsur (pengaruh, kuasa, kewibawaan dan kepimpinan) tidak dapat memainkan peranan yang sepatutnya. Dalam dapatan kajian menunjukkan 83.9% ( N - 78) berpendapat pengetua memimpin dengan tegas. Untuk menangani ketegasan ini kewibawaan dan gaya kepimpinan pengetua sangat penting untuk mengurangkan tekanan kerja kakitangan. Permimpin akan menentukan sejauh manakan pengaruh, kuasa dan autoriti memainkan peranan yang sepenuhnya Mengikut tinjauan dan pengalaman pengkaji kejayaan maktab ini dibawa kepimpinannya , kerana ia mempunyai kemahiran konsepsi, ia mengenalpasti dimana ia ditempatkan, memahami pandangan umum, mempunyai kelibr kepimpinan tersendiri, berupaya menarik kakitangan bawahnya untuk mencapai matlamat maktab, kemahiran menyelesaikan pelbagai masalah dengan bijaksana dan kebolehan merancang , mengawasi setiap program.

g. Dapatan kajian mengenai iklim organisasi, 38.7% mengatakan organisasi ini ada tekanan kerja dan 44.0% kakitangan masih tidak jelas mengenai peranan tanggungjawab mereka serta peraturan dan polisi yang kadang-kadang mengeliru. Dalam organisasi Ini didapati lebih 42% (N - 39) berhidmat lebih dari 10 tahun Pengkaji berpendapat perubahan perlu dibuat semula , dengan pengubahsuaian kelakuan yang lepas untuk menyesuaikan dengan situasi baru. Perubahan yang perlu dahulu ialah menarik dan meningkat minat kerja kakitangan. Satu susunan dan rekabentuk kerja yang baru perlu diadakan, perubahan struktur organisasi, bidang tugas dan jawatankuasa utama maktab.

mengurangkan konflik dengan mewujudkan perhubungan yang baik demi untuk kepingtingan organisasi.

### **5.3. KESIMPULAN DAN PERBINCANGAN DAPATAN KAJIAN.**

Daripada dapatan dan perbincangan hasil kajian, adalah jelas bahawa pemimpin sesebuah organisasi memainkan peranan yang penting dalam pembentukan iklim organisasi. Dapatan-dap...n kajian dari segi gaya kepimpinan yang diamalkan, kesan hubungan kepimpinan dengan iklim dan tahap kesetiaan kakitangan jelaslah menunjukkan maktab sebagai intitusi pendidik guru memerlukan pemimpin yang didiksi yang bukan sahaja memastikan kakitangan menjalankan tugas dengan didiksi tetapi pada masa yang sama pandai mengambil hati, boleh menjaga kebijakan dan bertimbang rasa terhadap keperluan dan kebijakan orang bawahannya

Rumusan kajian menunjukkan gaya kepimpinan pendayautamaan struktur diamalkan di maktab, tetapi gaya pertimbangan sangat diperlukan. Kesimpulannya menunjukkan bahawa stail kepimpinan yang seimbang iaitu gabungan pendayautamaan struktur dan timbang rasa menjadi penting. Ini dapat dibuktikan peranan pengetua mengurus pentadbiran dan mengurus intitusi pendidik guru mempunyai dua fungsi utama iaitu memimpin kakitangan dibawannya dan juga menjaga kelincinan organisasi. Hanafi Kamal (1990), mengatakan bahawa pengetua misti berusaha mencapai matlamat organisasi dan pada masa yang sama juga berusaha supaya kakitangan merasa kepuasan dibawah pentadbirannya. Seperti yang diteorikan dalam kajian-kajian lampau bab sebelumnya, pengetua yang berkesan ialah pengetua yang mengamalkan tinggi dalam kedua dimensi kepimpinan iaitu tinggi pendayautamaan struktur dan tinggi timbang rasa. Sejajar dengan teori ini untuk mentabbir maktab yang mempunyai jumlah kakitangan yang ramai dan kualiti bakal-bakal guru permulaan pada alaf akan datang maka dicadangkan pengetua yang sesuai adalah pengetua yang

tinggi motivasi pencapaian dan berkebolehan mengamalkan stail kepimpinan yang tinggi dalam deminsi timbang rasa dan juga pendayautamaan struktur.

Memandangkan gaya kepimpinan yang tinggi dalam kedua dimensi maka ia sangat sesuai bagi pensyarah-pensyarah dan staf sokongan yang bermotivasi tinggi. Untuk pengetua memenuhi harapan kakitangan dan mencapai matlamat maktab, pengetua yang mengamalkan tinggi gaya timbang rasa dan pendayautamaan struktur mistalah mempraktikkan tingkahlaku pelaksanaan tugas dan pencapaian wawasan mакtab, dengan metap dan menjelaskan wawasan maktab dan kepimpinannya, menetapkan tugas kakitangan mengikut pengalaman dan kemahirannya, menjelaskan peranan, serta memastikan peraturan dan arahan dipatuhi, menyatakan secara jelas apakah penghargaan maktab kepada kakitangannya , menyelaraskan tugas kakitangan dan akhirnya memastikan kakitangan melaksanakan dengan sebaik-baiknya. dalam masa yang sama pengetua perlu mempamirkan tingkahlaku timbang rasa terhadap kakitangan yang melaksanakan tugas dengan baik dan yang telah mencapai matlamat ditetapkan. Pengetua perlu menunjukkan tinhahlaku ingin membantu menyelesaikan masalah, simpati serta membimbang kakitangan yang bermasalah dalam melaksanakan tugas. Tindakan-tindakan timbang rasa ini memberi kesan yang sangat berharga kepada kakitangan.

Untuk memastikan pengetua mempunyai kemahiran-kemahiran kepimpinan pendayautamaan struktur dan pertimbangan ia mistalah mendapat latihan dalam kedua bidang tersebut. Latihan boleh dalam bentuk formal dan tidak formal. Latihan perkembangan staf banyak menyedia latihan profesional pengurusan dalam dan luar negeri. Latihan-latihan tidak formal boleh dipelajari dengan mendapatkan pengalaman dari iklim dan budaya maktab yang sedia ada. Latihan dan pengalaman ini akan membentuk pemimpin maktab yang bersifat profesional, iaitu tinggi dalam kedua-dua deminsi kepimpinan Sifat-sifat kepimpinan ini memudahkan menangani perubahan-perubahan yang sedang berlaku dapat dilaksanakan terutama menjadikan maktab sebagai maktab bistari dan mencapai wawasan 2020 dalam bidang pendidikan menjadi kenyataaan.

Pemimpin adalah unsur yang terpenting dalam profesion perguruan. Unsur dan gaya kepimpinan dalam profesion keguruan perlu dipupuk dan dipertingkatkan kualitinya supaya proses pendidikan guru lebih berkesan. Unsur kepimpinan ialah kepimpinan yang berfikiran luas, waras, mendalam dan berpandangan jauh. Keduanya ialah pemimpin yang dapat bergerak maju, berinisiatif, berkreatif, berinovasi dan bersemangat tinggi. ketiga, pemimpin yang yakin pada amalan bahawa kemajuan boleh dicapai melalui usaha dan keiltizaman , ang tinggi. Keempat, melaksanakan tugas yang diamanahkan dan berproduktif, kematangan, keikhlasan, kejujuran, kemahiran, kecekapan, kenyakinan, keazaman dan keimanan. Semakin teguh kualiti kepimpinan pengetua maktab ini semakin kuatlah kualiti pendidikan guru pelatih dan iklim maktab.

MPKB di bawah kepimpinan sekarang, bukan sekadar menyingkap sejarah kecermerlangan dahulu, tapi mampu mengukir era kecermerlangan dengan identiti baru serta mengekalkan warisan dulu untuk menjadi asas wawasan masa kini. Usaha ini memerlukan corak kepimpinan yang luar biasa dan memerlukan sokongan padu dari semua pensyarah dan warga MPKB. Berdasarkan keperluan ini, analisis data gaya kepimpinan, iklim organisasi dan tahap kesetiaan kakitangan menunjukkan kepimpinan yang diamalkan sekarang mendapat sambutan dari semua kakitangan.

Kebanyakan pensyarah dan staf sokongan dari analisa item iklim organisasi dan kesetiaan, menunjukkan sokongan mereka tentang suasana kerja di MPKB. Ramai kakitangan merasakan hubungan mesra dengan pemimpin dan memudahkan lagi mereka berkerja tanpa tekanan. Kewibawaan pemimpin telah dirasai wujudnya dengan beberapa pendekatan kepimpinan yang disenangi oleh kakitangan dan wujudnya beberapa pembaharuan dan perkembangan menuju kearah perubahan Dalam masa yang singkat MPKB telah berubah corak iaitu cara berkerja pensyarah dan staf sokongan kepada lebih komitmen.

Implikasi kajian ini memberi gambaran jelas bahawa wawasan yang dibawa kepimpinan maktab ini untuk meningkatkan kualiti kecermerlangan merupakan satu cabaran dan harapan yang besar dan perlu dipikul oleh semua

warga MPKB. Pembaharuan kepimpinan memerlukan kerjasama yang untuk dikalangan semua kakitangan. Warga MPKB perlu menganggap intitusi ini milik bersama dan perlu dipertahankan identiti keunggulannya. Semua kakitangan perlu menunjukkan komitmen berkerja yang tinggi bagi meningkatkan mertabat MPKB dan mertabat intitusi pendidikan guru amnya. Pentadbiran yang berkesan adalah berteraskan perancangan yang komprehensif dan sistematik serta menggunakan strategi-strategi berbeza-beza mengikut konteks dan keperluan. Isu keberkesanan ini berkait rapat dengan iklim organisasi dan tahap kesetiaan yang tinggi dari kakitangan MPKB.

Semua kakitangan MPKB yang menyokong kepimpinan pengetua sepatutnya menunjukkan komitmen berkerja yang tinggi dan menyokong saranan pihak pentadbir untuk meningkatkan kecermerlang. Kepimpinan dan pentadbiran yang berkesan mengikut dapatan kajian dan teori-teori kepimpinan adalah berteraskan kepada perancangan yang komprehensif, sistimatik serta menggunakan strategi-strategi tindakan yang berbeza-beza mengikut kontek dan keperluan. Isu-isu keberkesanan kepimpinan ini berkait rapat dengan iklim dan budaya organisasi yang memberangsangkan, mencabar dan rapo dikalangan warga MPKB.

Kajian MPKB boleh dijadikan satu perbandingan gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua-[engetua maktab seluruh Malaysia. Kejayaan dan perubahan di MPKB adalah berpunca dari kekuatan kepimpinan yang dibawa oleh pengetuanya. Kajian lanjut boleh dijalankan untuk melihat sejauhmana perhubungan kepimpinan dengan iklim organisasi dan prastasi kerja. Jelaslah disini menunjukkan kajian ini dapat membantu pengetua-pengetua maktab dalam mengetahui gaya kepimpinan yang sesuai diamalkan dalam membawa perubahan kepada organisasi. Kajian ini boleh dijadikan panduan umum untuk menilai saya kepimpinan yang manakah sesuai dengan iklim organisasi.