

## BAB V

### KESIMPULAN KAJIAN

---

#### 5.1 PENDAHULUAN

Bab ini menghuraikan hasil analisis data daripada respon guru-guru di tiga buah sekolah di daerah Kota Setar, Kedah terhadap soal selidik stail kepemimpinan pengetua. Perbincangan bermula dengan *rumusan kajian* yang meliputi tujuan kajian, sampel kajian, alat kajian dan pentadbiran alat kajian. Diikuti pula dengan *kesimpulan kajian* tentang rumusan dapatan kajian. Seterusnya bab ini mengemukakan *perbincangan dapatan kajian*. Akhir sekali dikemukakan cadangan-cadangan untuk meningkatkan kualiti kepemimpinan pengetua dan cadangan untuk kajian lanjutan.

#### 5.2 RUMUSAN KAJIAN

Tujuan kajian ini ialah untuk meninjau corak stail kepemimpinan pengetua yang diamalkan oleh pengetua-pengetua di tiga buah sekolah menengah daerah Kota Setar, Kedah.

Sampel kajian adalah terdiri daripada 140 guru yang mengajar di SMK. Dato' Syed Omar, SMK. Sultanah Bahiyah dan SMK. Seri Gunong. Ketiga-tiga buah sekolah ini terletak di sekitar bandar Alor Setar dalam Daerah Pendidikan Kota Setar. Mereka dipilih terdiri

daripada perbezaan jantina, kelulusan akademik, jawatan, peringkat umur, dan pengalaman mengajar.

Alat kajian yang digunakan ialah *soal selidik stail kepemimpinan pengetua* dan telah diubahsuai oleh pengkaji berdasarkan soal selidik Leader Behaviour Description Questionnaire (LBDQ). Soal selidik ini pada mulanya diperkenalkan oleh beberapa orang pengkaji kepemimpinan di Ohio State sejak tahun 1950-an lagi. Pekali kebolehpercayaan Cronbach-Alpha bagi soal selidik yang digunakan dalam kajian ini ialah 0.8486.

Pentadbiran alat kajian telah dikendalikan sendiri oleh pengkaji dengan bantuan Guru Penolong Kanan di sekolah yang dipilih. Semua Guru Penolong Kanan diberi masa seminggu untuk mengagihkan soalan soal selidik kepada guru-guru untuk dijawab dalam tempoh yang ditetapkan. Kemudian pengkaji mengumpul soal selidik yang selesai dijawab untuk diproses. Soal selidik ini diproses dengan perisian komputer SPSS Versi 6.0.

### 5.3 KESIMPULAN KAJIAN

Hasil dapatan kajian disimpulkan berdasarkan kenyataan berikut;

#### 5.3.1 Tahap Stail Kepemimpinan Pengetua

Tahap stail kepemimpinan pengetua berorientasikan *pencapaian dan menyokong* berada di tahap tertinggi (min = 4.05 dan 3.78). Manakala dimensi *penyertaan dan mengarah*

berada di tahap sederhana (min = 3.53 dan 3.13). Purata min skor *keseluruhan* juga berada di tahap sederhana iaitu 3.62. Ini menunjukkan bahawa stail kepemimpinan pengetua di ketiga-tiga buah sekolah yang dikaji lebih cenderung kepada mengamalkan corak kepemimpinan berorientasikan *pencapaian dan menyokong*.

### 5.3.2 Perbezaan Persepsi Terhadap Stail Kepemimpinan Pengetua

Dimensi kepemimpinan menyokong menunjukkan terdapat perbezaan persepsi yang signifikan antara jantina lelaki dan perempuan. Sebagai kesimpulan, guru lelaki dan perempuan di tiga buah sekolah tersebut mempunyai *perbezaan persepsi* berdasarkan corak kepemimpinan *menyokong* di kalangan pengetua mereka. Manakala dimensi kepemimpinan *mengarah, penyertaan, dan berorientasikan pencapaian* tidak terdapat perbezaan persepsi yang signifikan antara jantina lelaki dan perempuan. Ini menunjukkan bahawa guru lelaki dan perempuan di tiga buah sekolah tersebut mempunyai *persepsi yang sama* ke atas ketiga-tiga dimensi stail kepemimpinan tersebut.

Berdasarkan kelulusan akademik, tidak terdapat perbezaan persepsi yang signifikan di kalangan guru siswazah dan bukan siswazah berdasarkan dimensi *menyokong, mengarah, penyertaan, dan berorientasikan pencapaian*. Dapatlah dikatakan di sini bahawa sebahagian besar guru siswazah dan bukan siswazah mempunyai *persepsi yang sama* terhadap dimensi stail kepemimpinan pengetua berdasarkan keseluruhan dimensi tersebut.

Berdasarkan jawatan, tidak terdapat perbezaan persepsi di antara guru penolong dan guru yang terlibat dalam bidang pengurusan daripada keseluruhan dimensi. Dapatlah disimpulkan di sini bahawa sebahagian besar *guru penolong* dan guru dalam *bidang pengurusan* mempunyai *persepsi yang sama* terhadap keseluruhan dimensi stail kepemimpinan pengetua di sekolah mereka.

Berdasarkan pelbagai peringkat umur, tidak terdapat perbezaan persepsi berdasarkan keseluruhan dimensi kepemimpinan. Sebagai rumusannya, menunjukkan bahawa guru-guru dari *pelbagai peringkat umur* berdasarkan *keseluruhan dimensi* stail kepemimpinan mempunyai *persepsi yang sama* terhadap pengetua di sekolah yang dikaji.

Manakala berdasarkan tahap pengalaman mengajar, juga tidak terdapat perbezaan persepsi berdasarkan keseluruhan dimensi stail kepemimpinan. Dapatlah disimpulkan bahawa *tidak terdapat perbezaan persepsi* di kalangan guru-guru dari pelbagai *tahap pengalaman* untuk *keseluruhan dimensi* stail kepemimpinan pengetua mereka.

#### 5.4 PERBINCANGAN DAPATAN KAJIAN

Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa tahap stail kepemimpinan pengetua di tiga buah sekolah menengah di daerah Kota Setar daripada keseluruhan dimensi berada pada tahap sederhana tinggi. Dimensi *berorientasikan pencapaian dan menyokong* berada pada tahap yang tinggi. Berdasarkan perbandingan keempat-empat stail kepemimpinan, dimensi

berorientasikan *pencapaian* berada di tahap *tertinggi*, manakala dimensi *mengarah* pula berada di tahap *terendah*. Tinjauan persepsi mengikut jantina, kelulusan akademik, jawatan, peringkat umur dan pengalaman mengajar secara keseluruhannya *tidak menunjukkan perbezaan* yang ketara terhadap stail kepemimpinan pengetua mereka. Kecuali, *terdapat perbezaan* persepsi mengikut jantina terhadap stail kepemimpinan pengetua bagi *dimensi menyokong* sahaja.

Skor stail kepemimpinan berorientasikan keempat-empat dimensi ini selaras dengan konsep asas *Teori Kepemimpinan Situasi* oleh Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard (1982). Mereka yakin bahawa hubungan antara pemimpin dan subordinat bergerak melalui empat fasa bergantung kepada tingkat kematangan subordinat. Pemimpin yang dinamis akan mencari kesesuaian stail kepemimpinan mengikut setiap fasa tersebut (rujuk rajah 1, muka surat 14). Berdasarkan kajian ini jelas terbukti melalui skor stail kepemimpinan *mengarah* yang rendah mungkin disebabkan oleh responden kajian di kalangan mereka yang *muda dan kurang berpengalaman* bilangannya kecil. Kesannya, menyebabkan pengetua kurang berkecenderungan untuk mengamalkan stail kepemimpinan *mengarah* atau berstruktur.

Hasil dapatan daripada kajian ini juga bersesuaian dengan pendekatan *Teori Kontigensi*. Konsep utama teori ini beranggapan bahawa kepemimpinan yang berkesan dalam sesebuah organisasi sangat bergantung kepada kemampuan seseorang pemimpin *menyesuaikan stail kepemimpinan* yang menjadi ciri utama dengan tuntutan pelaksanaan tugas untuk

mencapai *matlamat organisasi*. Abdul Hafiz (1994), telah menjalankan kajian keberkesanan latihan ke atas jurulatih sekolah menengah di Queensland menemui dapatan yang selari dengan teori ini. Beliau menegaskan tingkahlaku kepemimpinan yang paling berkesan ialah tingkahlaku kepemimpinan situasi yang bergantung kepada keperluan situasi atau keadaan.

Sahban (1989), bersetuju dengan pandangan Edmonds (1979), yang menegaskan tentang keperluan peranan pemimpin pengajaran (*instructional leader*) dan pemimpin yang tegas (*assertive*). Amat wajar pengetua sebagai *pemimpin pengajaran* sentiasa berusaha menyesuaikan peranan mereka dengan keperluan sekolah, pihak Jabatan dan Kementerian Pendidikan untuk meningkatkan tahap pencapaian pelajar dalam pelbagai bidang khususnya kurikulum. Dalam situasi sebenar, SMK. Dato' Syed Omar dan SMK. Sultanah Bahiyah merupakan sekolah elit sebagai sekolah kawalan Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) dan Jabatan Pendidikan Kedah. Sudah semestinyalah pengetua di sekolah-sekolah tersebut mempunyai kecenderungan memberi keutamaan kepada orientasi *pencapaian* yang tinggi dan disusuli dengan pendekatan timbangrasa melalui dimensi *menyokong*.

Simprasong (1983), telah menjalankan kajian yang sama di sekolah-sekolah di Bangkok mendapati bahawa guru-guru yang berumur lebih tua dan berkhidmat lebih lama mempersepsikan gelagat kepemimpinan pengetua lebih tinggi kepada aspek mengadakan struktur berbanding dengan aspek pendekatan pertimbangan. Berdasarkan analisis kajian ini pula menunjukkan perbezaan hasil dapatan jika dibandingkan dengan dapatan kajian

Simprasong. Dapatan kajian ini menunjukkan tidak terdapat perbezaan persepsi terhadap stail kepemimpinan pengetua mengikut peringkat umur dan pengalaman mengajar. Sedangkan bilangan subjek kajian yang lebih tua dan berpengalaman (umur melebihi 30 tahun dan pengalaman melebihi 5 tahun berkhidmat sebagai guru) melebihi mereka yang muda dan kurang berpengalaman. Manakala persepsi guru-guru terhadap dimensi *menyokong* dan *penyertaan* (pendekatan pertimbangan) menunjukkan skor yang *lebih tinggi* daripada skor dimensi mengarah. Perbezaan hasil dapatan ini mungkin disebabkan oleh tahap pendidikan dan kemahiran guru-guru yang lebih tua dan berpengalaman di tiga buah sekolah kajian lebih tinggi, lebih kreatif dan berdikari berbanding dengan guru-guru berdasarkan kajian Simprasong.

Pencapaian skor yang tinggi dalam dimensi menyokong juga selaras dengan maksud daripada kajian House dan Dessler (1976), yang menekankan aspek status, keselesaan dan keperluan pengikut berdasarkan unsur-unsur kemesraan antara pemimpin dan pengikut. Stail kepemimpinan yang banyak melibatkan keperluan afektif dalam hubungan pengetua dengan subordinat selalunya akan mendorong kepada usaha-usaha yang tinggi untuk mencapai kejayaan. Kenyataan ini disokong oleh Bass (1981), Mohd Shaphri (1995), dan Lomonaco (1996) dalam kajian mereka mendapati bahawa orang bawahan akan lebih berpuas hati terhadap pemimpin yang mengamalkan gelagat kepemimpinan yang tinggi berorientasikan pertimbangan berbanding tugas atau struktur.

Hasil dapatan daripada kajian ini yang berdasarkan *perbezaan jantina* mempunyai *kesamaan* dengan hasil *dapatan* kajian oleh Huber-Dilbeck dan Darleen Rose (1988).

Kajian ini mendapati bahawa *terdapat perbezaan persepsi* di kalangan orang bawahan lelaki dengan orang bawahan perempuan terhadap stail kepemimpinan ketua mereka berdasarkan *dimensi menyokong* atau pendekatan pertimbangan. Perbezaan persepsi ini mungkin dipengaruhi oleh faktor dorongan kepada pemimpin dengan desakan keperluan peribadi pemimpin ke atas perbezaan jantina.

### 5.5 CADANGAN UNTUK MENINGKATKAN KUALITI KEPEMIMPINAN PENGETUA

Pengetua yang berkualiti seharusnya dapat mengenal tahap kemampuan dan tingkat potensi diri. Mempunyai daya tahan dan kepercayaan kepada diri yang tinggi. Memiliki visi dan misi yang luas terhadap kecemerlangan kerjaya diri, guru dan kejayaan pelajar seluruhnya. Sanggup menghadapi risiko dan cabaran dalaman dan luaran. Berkemampuan untuk berkomunikasi dalam segenap lapisan masyarakat, meliputi masyarakat sekolah dan luar sekolah. Pengetua yang mengenal potensi diri juga sanggup bekerja kuat memikul tanggungjawab dan bersedia menerima tanggungjawab tambahan.

Pengetua yang berkualiti juga mampu mempamerkan *kekuatan keperibadian* dengan sepenuhnya. Kekuatan keperibadian dijemakan melalui sifat fizikal dan mental untuk mempengaruhi orang lain. Kekuatan ini diperolehi melalui *karisme* dan boleh dipelajari daripada pelbagai pendekatan teori kepemimpinan dan psikologi. Misalnya, melalui konsep *selffulfilling prophecy*, subordinat diberi keyakinan diri dan harapan untuk berjaya dalam tugasnya. Kesannya bukan sahaja setiap tugas akan dapat dilaksanakan dengan jayanya,



tetapi pemimpin akan diberi kepercayaan yang tinggi dalam setiap perancangan yang dilaksanakan. Pendekatan ini bersesuaian dengan pandangan Pat Heim dan Elwood (1993), yang menyatakan bahawa keyakinan yang bertambah sama dengan pertambahan dalam kekuatan keperibadian seseorang pemimpin.

Pengetua yang berkualiti selalunya berfikiran dinamis dan sentiasa memberi dorongan kepada pengikutnya. Pemimpin seharusnya perlu selalu bergerak, memperbaiki diri, berkembang dan meneroka bidang baru. Sentiasa peka dan bijak mengesan kelemahan dan cara bagaimana hendak memberi sumbangan bersesuaian dengan personaliti subordinat, agar mereka sentiasa teransang dan memberi fokus untuk menyokong perancangan visi ke arah matlamat yang telah ditetapkan.

Menurut Sergiovanni (1984), menegaskan terdapat *lima ketrampilan* yang perlu dimainkan oleh pengetua sebagai syarat untuk *meningkatkan kualiti* kepemimpinan mereka. Pertama, perlu memiliki ketrampilan *teknikal* yang dianggap berperanan sebagai *jurutera pengurusan*. Ketrampilan ini termasuklah kemahiran perancangan, pengelolaan, penjadualan dan penyelarasan. Kedua, pengetua sebagai *pemimpin manusia* yang berperanan sebagai jurutera manusia. Pengetua seharusnya mahir dalam selok belok pengurusan yang melibatkan kemanusiaan dan mampu memotivasikan subordinatnya. Kepemimpinan kemanusiaan juga berorientasikan pembangunan tenaga manusia dengan mengekalkan tahap moral yang tinggi, menggalakkan inovasi dan kreativiti, di samping memberi sokongan kepada subordinat dalam membuat keputusan bersama. Ketiga,

pengetua sebagai *pemimpin pendidikan*. Peranan ini termasuklah sebagai pemimpin pengajaran, iaitu perlu mahir dalam bidang kurikulum, diagnosis keperluan pelajar, penilaian dan penyeliaan, dan pencerapan yang berkesan. Keempat, pengetua sebagai *pemimpin simbolik*. Pengetua mempunyai wawasan yang tinggi dan dianggap sebagai model yang boleh diteladani dalam segala aspek. Kelima, pengetua sebagai *pemimpin budaya*. Peranannya dapat diterjemahkan menerusi usaha-usahanya mencari, mentafsir dan memperkukuhkan nilai, kepercayaan, perwatakan dan unsur budaya yang dapat menjadikan sekolah sebagai sebuah sekolah yang unik.

## 5.6 CADANGAN KAJIAN LANJUTAN

Kajian ini hanya meninjau stail kepemimpinan pengetua mengikut persepsi guru-guru di tiga buah sekolah menengah daerah Kota Setar, Kedah sahaja. Dapatan kajian agak kurang sesuai untuk digeneralisasikan kepada keseluruhan guru di daerah pendidikan Kota Setar atau di seluruh negeri Kedah.

Kajian lanjutan perlu melibatkan lebih banyak sekolah dan bilangan guru yang lebih ramai. Walaupun melibatkan masa yang lebih lama, tenaga yang banyak dan kos yang tinggi, dijangka kajian ini akan lebih berkesan jika dijalankan di seluruh daerah atau negeri. Kajian yang melibatkan stail kepemimpinan ini juga mungkin akan menjadi lebih menarik jika ditinjau daripada aspek pendekatan yang melibatkan *motivasi* guru-guru. Memandangkan kajian yang melibatkan *empat dimensi stail kepemimpinan* pengetua ini

agak *berkurangan*, adalah dicadangkan lebih banyak lagi kajian berdasarkan *teori* yang seumpama ini dijalankan pada masa akan datang.

Dicadang kepada pengkaji-pengkaji akan datang dapat menambahkan lagi lebih banyak *pembolehubah bebas*. Dengan ini, perbandingan kajian akan menjadi lebih luas dan menarik dalam mencorakkan stail kepemimpinan pengetua yang lebih berkesan. Seterusnya, akan menjadi lebih jelas lagi jika pembahagian pecahan dimensi stail kepemimpinan dianalisis secara khusus di setiap sekolah yang dikaji. Kesannya, dapatan data dapat dilihat melalui perbandingan yang lebih luas dan khusus.

Berdasarkan beberapa cadangan yang dikemukakan di atas, diharap dengan kajian selanjutnya akan dapat mencorakkan lagi pelbagai variasi yang lebih menarik dalam kajian kepemimpinan pengetua di negara ini. Seterusnya, stail kepemimpinan pengetua akan menjadi lebih berkesan ke arah meningkatkan lagi kualiti perkhidmatan pendidikan pada abad millenium yang serba mencabar ini. Wallahuaklam.