

Faktor Kepengikutan Sebagai Strategi Meningkatkan Kapasiti Organisasi: Satu Kajian Di Sekolah-sekolah Kebangsaan Malaysia

Oleh:

Hairuddin bin Hj. Mohd. Ali, Ph.D., AMP
Institut Aminuddin Baki
Kementerian Pelajaran Malaysia.

Pengenalan dan latar belakang.

Konsep kepengikutan dan kepimpinan yang kedua-duanya telah wujud bermula 2,500 tahun yang lalu adalah saling lengkap dan melengkapi satu sama lain (Kelly, 1992). Walau bagaimanapun, hanya tahun 1988 Robert E. Kelly telah menghasilkan satu dapatan penting berkaitan dengan kewujudan dan kepentingan para pengikut (Frisina, 2005). Tidak lama kemudian, Ira Chaleff (1995) telah mengasikkan karyanya bertajuk "*The Courageous Follow*" & terdahulu, Kelly (1992) menjelaskan bahawa seseorang itu berperanan sebagai pengikut adalah lebih berkali ganda berbanding peranan mereka sebagai pemimpin.

Kelly (1992) telah mendefinisikan pengikut sebagai satu kumpulan manusia yang faham apa yang perlu dibuat (tanpa diberitahu), yang bertindak dengan bijaksana dan bebas, berani dan mempunyai etika yang kuat dan yang melaksanakan sesuatu tindakan menggunakan skil yang terbaik untuk mencapai tujuan organisasi. Sementara itu, Chaleff (1995) melihat pengikut sebagai mereka yang berkongsi tujuan (*purpose*) yang sama dengan pemimpinnya, yakin dengan apa yang hendak dicapai oleh organisasi dan mahukan kedua-dua pemimpin dan organisasi mencapai kejayaan.

Dixon dan Westbrook (2003) seterusnya menjelaskan bahawa para pengikut akan memastikan seluruh jiwa dan raga serta pemikiran mereka abadikan bersama dengan tujuan dan visi organisasi. Chaleff (1995), Dixon dan Westbrook (2003) walau bagaimanapun bersetuju bahawa para pengikut adalah sebenarnya tidak menyamai (*not synonymous*) dengan subordinat kerana sebagai pengikut ia perlu mematuhi syarat-syarat tertentu, bukan sebagai orang yang memenuhi sesuatu kedudukan (*position*).

Oleh yang demikian, objektif kajian ini adalah untuk cuba meneroka (*explore*) status kepengikutan di sekolah-sekolah kebangsaan yang terlibat dengan program Kementerian Pelajaran Malaysia untuk memperkasa sekolah kebangsaan sebagai teras ke-3 Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) 2006-2010.

Mengapakah Kepengikutan?

Kajian oleh Kelly (1992) menunjukkan para pengikut merupakan kuasa penting di belakang produktiviti organisasi di mana secara puratanya pemimpin menyumbangkan tidak lebih 20% kejayaan bagi kebanyakan organisasi berbanding 80% yang disumbangkan oleh para pengikut. Kelly seterusnya menegaskan setiap kali bahawa tidak mungkin organisasi mempunyai pemimpin tanpa pengikut, dan pengikut yang cemerlang akhirnya dapat melahirkan pemimpin cemerlang.

Chaleff sebagaimana dalam Brown (1995) menyatakan pemimpin dan pengikut di dalam organisasi yang sihat secara individu dan kolektif mengiktiraf serta berkhidmat untuk tujuan yang sama. Sementara itu, Lundin dan Lancaster (1990) menegaskan bahawa seorang pemimpin tidak boleh berjaya kecuali mereka boleh mewujudkan satu kumpulan pengikut yang taat (*loyal*), berkebolehan dan berpengetahuan. Kelly (1992) seterusnya menghujah bahawa pemfokusan yang berkali ganda terhadap kepimpinan menyebabkan kepentingan-kepentingan serta faedah kepengikutan seringkali terabai. Oleh kerana hujah-hujah di ataslah maka perlunya kajian ini dilakukan khususnya untuk meneroka sejauh mana wujudnya kategori-kategori kumpulan pengikut di sekolah-sekolah yang terlibat dengan memperkasa sekolah-sekolah kebangsaan di Malaysia.

Sorotan Literatur Mengenai Kategori Kepengikutan.

Sorotan literatur telah mengenal pasti wujudnya tiga paradigma yang cuba mengkategorikan pengikut kepada beberapa kumpulan. Townsend (1999) contohnya telah membahagikan kumpulan pengikut kepada dua iaitu kumpulan pengikut yang aktif dan pasif. Pengikut yang aktif adalah apabila hubungan antara pengikut dan pemimpin dapat menghasilkan dan menjamin kesefahaman dan kejayaan. Seterusnya Townsend (1999) mengenal pasti para pengikut yang pasif adalah terdiri daripada mereka yang secara stereotaipnya mencerminkan ciri-ciri negatif seperti mana yang dimiliki oleh seekor biri-biri. Chaleff (1995) meletakkan nilai keberanian (*courage*) sebagai yang tertinggi berbanding dengan ciri pengecut (*mute*) yang teragak-agak untuk menegaskan kebenaran di atas kesilapan pemimpin melalui kritikan konstruktif dan menyuarakan bantahan jika berlaku kegelinciran akibat kepimpinan yang lemah (Brown, 1995). Ini bermakna pengikut yang mempunyai ciri keberanian (*courageous*) adalah merupakan juga pengikut yang boleh dicontohi atau "*exemplary follower*" (Kelly, 1992).

Kelly (1992) mengkategorikan pengikut kepada LIMA kumpulan yang berbeza seperti "*alienated*", "*conformist*", "*pragmatist*", "*passive*" dan "*exemplary*". Faktor-faktor penting yang menentukan formasi kategori-kategori pengikut adalah bebas dan berfikiran kritikal (*independent and critical thinking*) dan tidak bebas (terbelenggu) serta berfikiran tidak kritikal (*dependent and uncritical thinking*).

Dalam laporannya, Kelly menekankan bahawa pengikut "*alienated*" adalah seorang yang berfikiran bebas dan kritikal tetapi kurang dalam perhubungan (*engagement*) akibat daripada perasaan tidak puas hati dengan persetujuan (*disgruntled acquiesce*) kerana kekecewaannya terhadap pemimpin dan organisasi. Seterusnya Brown dan Thornborrow (1996) menambah bahawa pengikut "*alienated*" adalah berfikiran bebas dan kritikal tetapi begitu pasif dalam melaksanakan tugasnya. Seterusnya, mereka menyatakan pengikut yang "*switched off*" ini biasanya "*cynical*" dan jarang-jarang menunjukkan penentangan secara terang-terangan terhadap kepimpinan. Oleh yang demikian, proposisi kajian ini adalah:

Pl: Wujudnya kumpulan pengikut "alienated" di sekolah-sekolah yang terlibat dengan memperkasa sekolah kebangsaan.

Sementara itu, ciri-ciri pengikut "*conformist*" pula adalah sama sekali berlawanan dengan ciri-ciri pengikut "*alienated*" di mana ia kadang-kadang disebut sebagai "pak sanggup" dan "lurus bendul". Walau bagaimanapun kumpulan pengikut ini dikatakan lebih ceria berbanding pengikut pasif (*passive*) tetapi sama-sama mempunyai ciri yang "*unenterprising*" dan bergantung sepenuhnya kepada pemimpin untuk memperoleh

inspirasi (Kelly, 1992). Brown dan Thornborrow (1996) seterusnya menggambarkan pengikut "yes people" ini sebagai "*aggressively deferential and possibly servile*". Oleh yang demikian, proposisi kajian ini adalah:

P2: Wujudnya kumpulan pengikut "conformist" di sekolah-sekolah yang terlibat dengan memperkasa sekolah kebangsaan.

Terdapat satu lagi kumpulan pengikut yang biasanya berlegar-legar di pertengahan jalan (*the middle of the road*) dan terlalu kerap atau terlalu kurang mempersoalkan pemimpinnya (Kelly, 1992). Kumpulan pengikut ini yang juga dikenali sebagai "*survivors*" (*pragmatist*) biasanya berpegang kepada slogan lebih baik selamat daripada menanggung penyesalan atau "*better safe than sorry*". Kumpulan pengikut ini juga sangat bijak ikhtiar hidup dalam keadaan yang berubah (Brown & Thornbrow, 1996). Mereka juga dikenali sebagai kumpulan "duduk atas pagar" (*fence sitters*) dan mampu "berubah rupa" seolah-olah seperti seekor "*chameleon*". Oleh yang demikian, proposisi kajian ini adalah:

P3: Wujudnya kumpulan pengikut "pragmatist" di sekolah-sekolah yang terlibat dengan memperkasa sekolah kebangsaan.

Pengikut pasif adalah terdiri daripada mereka yang bukan sahaja tidak berfikir untuk dirinya malah tidak langsung aktif di dalam organisasinya (Kelly, 1992). Brown dan Thornborrow (1996) menggambarkan kumpulan "kambing biri-biri" (*sheep*) ini adalah pasif, tidak kritikal, kurang inisiatif serta juga kurang bertanggungjawab. Umumnya mereka boleh menjalankan tugas dengan baik sampai ke satu tahap tetapi kemudiannya terbantut. Oleh yang demikian, proposisi kajian ini adalah:

P4: Wujudnya kumpulan pengikut pasif (passive) di sekolah-sekolah yang terlibat dengan memperkasa sekolah kebangsaan.

Akhirnya, ciri-ciri seorang pengikut contoh (*exemplary follower*) adalah sepenuhnya bertentangan dengan ciri pengikut pasif. Pengikut "*exemplary*" ini adalah seorang pemikir kritikal yang tetap dan sememangnya terlibat secara aktif dalam organisasinya (Kelly, 1992). Brown dan Thornborrow (1996) pula menggambarkan pengikut "*exemplary*" atau pengikut efektif mempunyai kebolehan untuk berfikir bagi diri mereka serta melaksanakan tanggungjawabnya dengan penuh tenaga dan asertif yang tinggi. Mereka selalunya "*risk takers*" dan "*self-starters*" yang boleh menyelesaikan masalah bersendirian. Mereka juga sering diletakkan di kedudukan yang tinggi oleh pemimpinnya. Oleh yang demikian, proposisi kajian ini adalah:

P5: Wujudnya kumpulan pengikut "exemplary" di sekolah-sekolah yang terlibat dengan memperkasa sekolah kebangsaan.

Kebanyakan sorotan literatur bersetuju bahawa satu petanda wujudnya pengikut yang cemerlang adalah terbinanya seorang pemimpin, dan adalah menjadi tugas pemimpin untuk membina para pengikutnya. Nolan dan Harty (2001) menyatakan bahawa kegagalan untuk mengiktiraf peranan para pengikut serta kegagalan untuk mengenal pasti perhubungan dinamik antara pemimpin dan pengikut boleh mengalih usaha-usaha untuk memahami proses mempengaruhi.

Dalam hubungan sekolah-sekolah yang terlibat dengan memperkasa sekolah kebangsaan di Malaysia, para pengikut yang dikaji adalah terdiri daripada guru-guru penolong kanan seperti Guru Penolong Kanan Pentadbiran (GPKP), Guru Penolong Kanan Kokurikulum (GPK Koko), Guru Penolong Kanan Hal Ehwal Murid (GPK HEM) dan Guru Penyelia Petang (GPP).

Metodologi Kajian dan Pengukuran

Kajian ini menggunakan teknik "*Structural Equation Modelling*" (SEM) di mana teknik ini adalah merupakan teknik "*multivariate*" yang merangkumi aspek-aspek regresi berganda (*multiple regression*) dan analisis faktor (*factor analysis*) bagi menganggarkan siri-siri perhubungan kausal pemboleh ubah secara serentak (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1998). Sejajar dengan pendekatan SEM itu, maka perisian komputer SPSS AMOS 7.0 (Arbuckle & Wothke, 2006) telah digunakan di samping penggunaan SPSS 11.5. Untuk penjelasan selanjutnya, kajian ini mempamerkan model pengesahan faktor (CFA Model) yang dihipotesiskan (Gamba rajah 1) sebagai model kausal, analisis pengesahan faktor dan model pemboleh ubah *latent* (Loehlin, 1992).

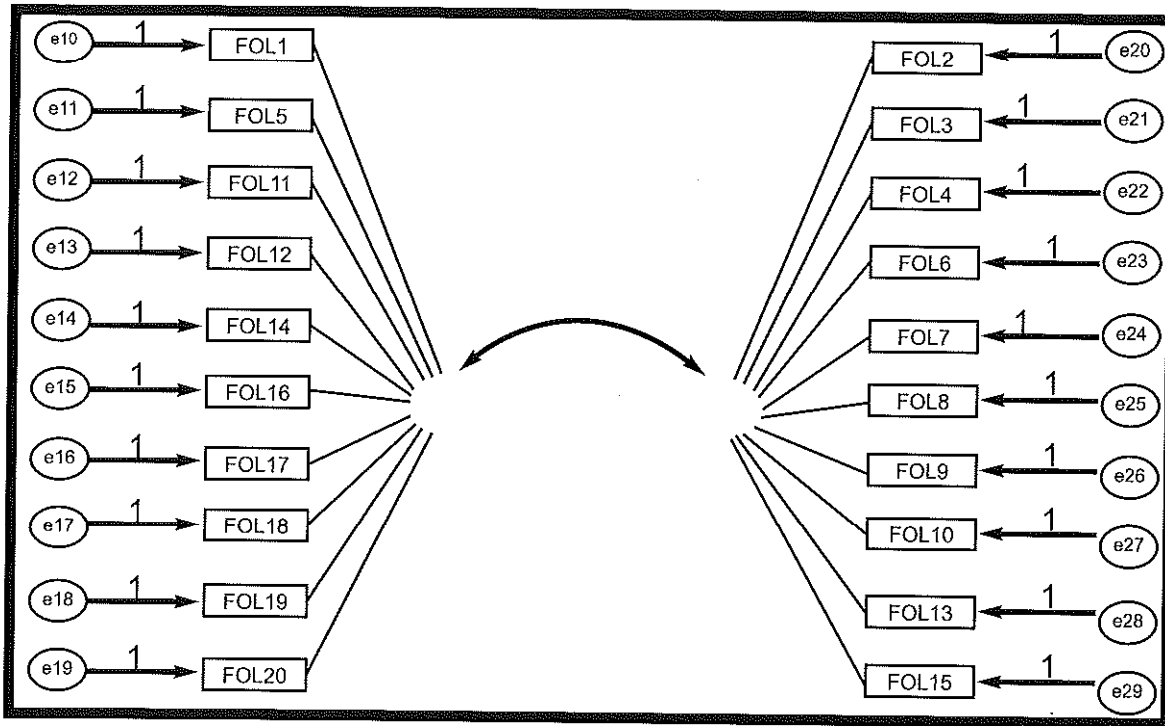
Sebagaimana dalam Gamba rajah 1, kedua-dua pemboleh ubah *latent* (*INDEPEND* dan *ACTIVE*) setiap satunya diukur oleh sepuluh indikator. Pemboleh ubah *latent INDEPEND* diukur oleh indikator-indikator seperti Fol1, Fol5, Fol11, Fol12, Fol14, Fol16, Fol17, Fol18, Fol19 dan Fol20. Dalam masa yang sama, pemboleh ubah *latent ACTIVE* diukur oleh indikator-indikator seperti Fol2, Fol3, Fol4, Fol6, Fol7, Fol8, Fol9, Fol10, Fol13, dan Fol15.

Kajian ini menggunakan persampelan probabiliti (Fink, 1995). Unit-unit persampelan (*sampling units*) adalah terdiri daripada 150 (daripada 350) buah sekolah-sekolah yang dipilih dalam kajian ini sementara elemen persampelan (*sampling elements*) berjumlah 600 orang yang terdiri daripada ahli-ahli pasukan pengurusan sekolah (GPK Pentadbiran, GPK HEM, GPK Kokurikulum dan Penyelia Petang).

Semua 150 unit persampelan telah dipilih secara rawak sementara semua responden (yang terdiri daripada ahli-ahli pasukan pengurusan sekolah) diminta menjawab soal selidik yang telah dibekalkan melalui pos. Dengan sejumlah 600 elemen persampelan atau responden, "*expected margin of error*" (*accuracy*) adalah $\pm 4\%$ dan "*confidence interval*" adalah 95% (Ferguson, 1981; Vockell & Asher, 1995). Soalan kaji selidik yang mengandungi dua puluh (20) item (1&2 = Jarang-jarang 1 "*rarely*"; 3&4 = Kadang-kadang / "*occasionaly*"; 5&6 = Hampir kerap kali / "*almost always*") bagi mengukur dua pemboleh ubah *latent INDEPEND* dan *ACTIVE* telah digunakan. Soalan dalam soal selidik ini telah diadaptasi daripada Kelly (1992).

Semua data dikumpul, dibuat penyisihan daripada "*outliers*" dan analisis statistik deskriptif menggunakan SPSS 11.5. Sementara itu, data-data yang berkaitan pemboleh ubah *latent INDEPEND* dan *ACTIVE* dianalisis menggunakan AMOS 7.0.

Gamba rajah 1:
Model Pengesahan Faktor (CFA) Bagi Model Yang Dihipotesiskan.

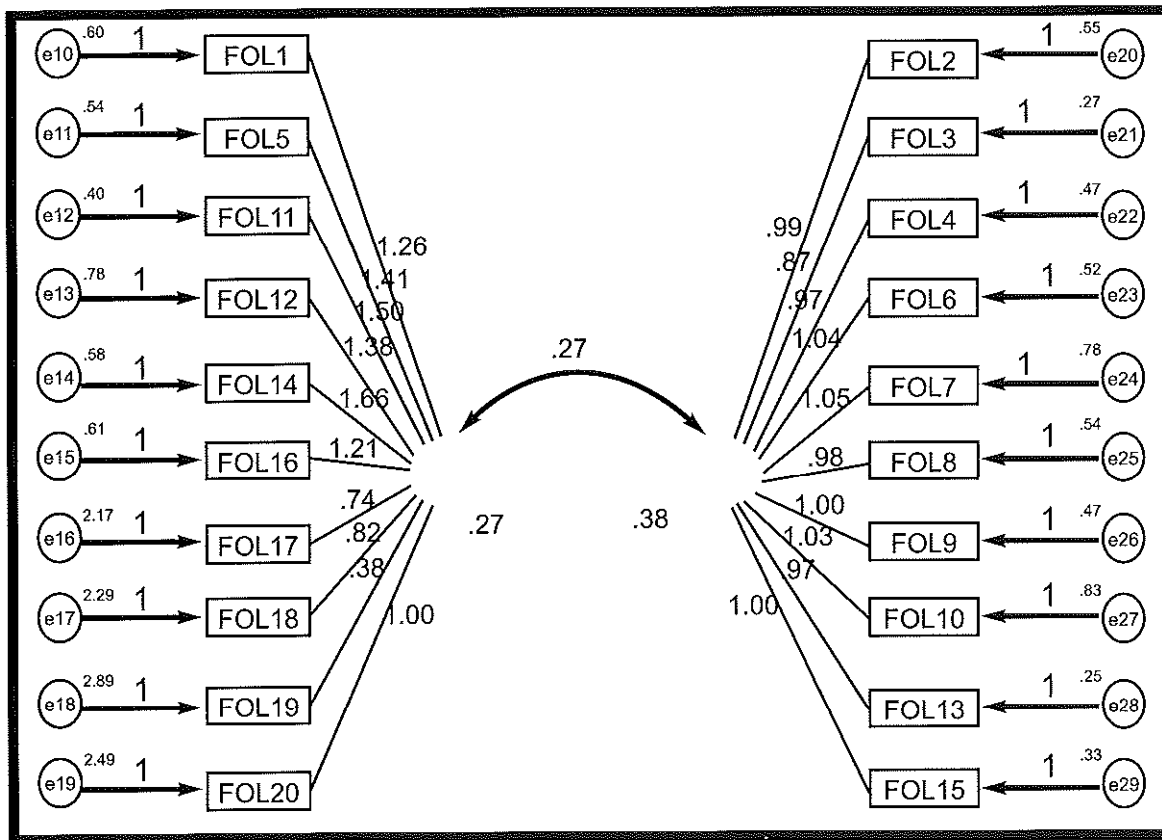


5. Analisis Data dan Dapatan Kajian

5.1 Model Analisis Pengesahan Faktor (CFA Model)

Daripada 150 unit persampelan atau sekolah, sebanyak 135 buah sekolah (90%) telah mengembalikan borang soal selidik masing-masing. Daripada segi elemen persampelan atau responden pula, seramai 406 (68%) responden telah memberi maklum balas masing-masing. Jika berasaskan Ferguson (1981) dan Vockell & Asher (1995), dengan jumlah responden seramai 406 orang kadar "*confidence interval*" adalah pada paras 95% dan "*margin of error*" (*accuracy*) adalah $\pm 5\%$.

Gamba rajah 2:
Hasilan Output Untuk Model Pengesahan Faktor
Bagi Model Yang Dihipotesiskan



Nota: Semua nilai adalah "unstandardized" (factor loading)

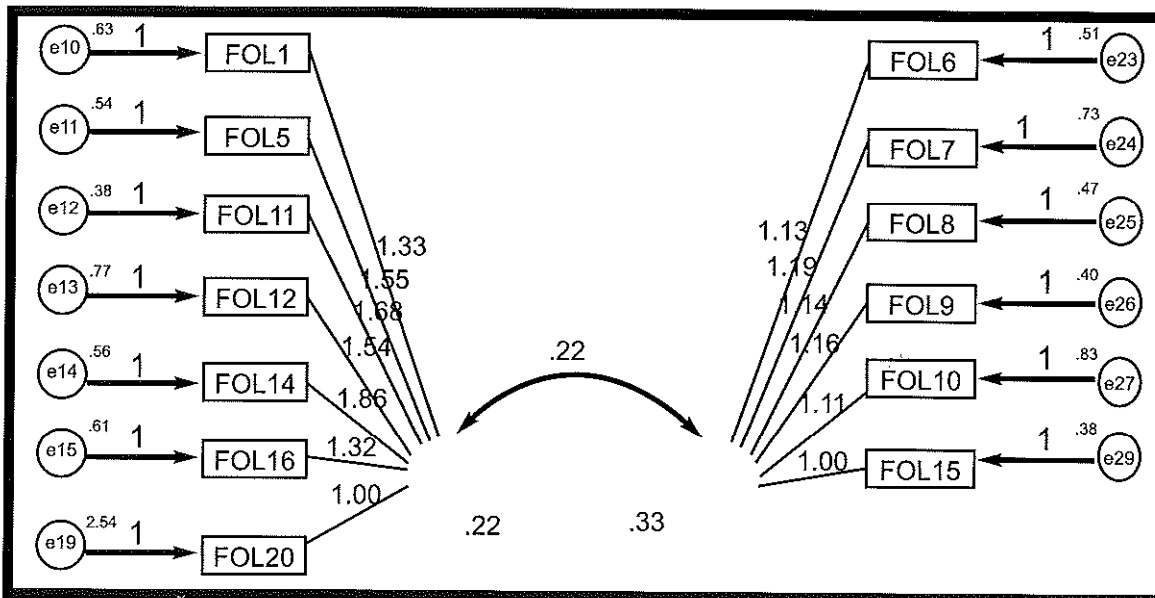
Perisian AMOS 7.0 telah digunakan untuk melaksanakan analisis pengesahan faktor bagi memastikan jumlah sebenar indikator-indikator (*item*) yang mengukur kedua-dua pemboleh ubah latent iaitu *INDEPEND* dan *ACTIVE*. Gambarajah 2 menjelaskan output yang dihasilkan setelah menggunakan perisian AMOS 7.0. Nilai-nilai yang ditunjukkan oleh anak-anak panah selari daripada kedua-dua pemboleh ubah latent (*INDEPEND* dan *ACTIVE*) ke setiap indikator masing-masing adalah merupakan nilai "factor loading". Bagi pemboleh ubah latent *INDEPEND*, terdapat tiga indikator (Fol17, Fol18 dan Fol19) yang nilai "factor loading" paling rendah iaitu masing-masing 0.74, 0.82 dan 0.38. Bagi pemboleh ubah latent *ACTIVE* pula, indikator-indikator yang menunjukkan "factor loading" terendah adalah Fol12, Fol13, Fol14 dan Fol13. Indikator berkenaan masing-masing mempunyai nilai "factor loading" 0.99, 0.87, 0.97 dan 0.97.

Jadual 1:
Indeks penentuan kesesuaian model dan data bagi model yang dihipotesiskan

Ukuran (measures)	Indeks (fit indices)	Nilai yang ditetapkan (threshold values)
CMIN/df	4.997	< 5
GFI	0.811	0.9 ke atas
AGFI	0.765	0.9 ke atas
RMSEA	0.099	< 0.08

Jadual 1 menunjukkan nilai-nilai indeks bagi menentukan sama ada model seperti dalam Gamba rajah 2 adalah "fit" dengan data berkaitan. Nilai CMN/df (4.997) walaupun menunjukkan lebih kecil daripada nilai 5, namun ia masih dianggap tinggi. Begitulah juga yang ditunjukkan oleh ukuran-ukuran yang lain contohnya GFI, AGFI dan RMSEA kesemuanya tersasar daripada nilai yang ditetapkan. Oleh yang demikian, model alternatif perlu diwujudkan sebagai pengganti kepada model yang asal. Lagipun, model yang dikemas kini akan menentukan jumlah sebenar indikator-indikator bagi kedua-dua pemboleh ubah *latent INDEPEND*.

Gamba rajah 3:
Hasilan Output Untuk Model Alternatif Bagi
Analisis Pengesahan Faktor CFA)



Gambarajah 3 di atas menjelaskan hasil output untuk model alternatif analisis pengesahan faktor (CFA). Model yang telah disemak semula (*revised*) ini kelihatan lebih kemas dan "*fit*" kepada data sebagaimana yang ditunjukkan oleh "*factor loading*" daripada 1.0 ke 1.86 seperti yang ditunjukkan oleh anak-anak panah daripada pemboleh ubah *latent* (*INDEPEND* dan *ACTIVE*) kepada indikator masing-masing. Model alternatif ini mempunyai kesesuaian dan "*fitness*" kepada data dengan lebih baik seperti ditunjukkan oleh Jadual 2. Daripada jadual berkenaan semua indeks (*fit indices*) menunjukkan nilai yang melebihi nilai yang ditetapkan (*threshold values*) contohnya ukuran CMIN/df adalah 3.338 sementara nilai yang ditetapkan adalah kurang daripada 5. Ketiga-tiga nilai ukuran yang lain seperti GFI, AGFI dan RMSEA menunjukkan nilai yang jauh lebih baik berbanding nilai yang ditetapkan (*threshold values*). Model yang lebih kemas ini adalah hasil daripada pengasingan tiga indikator (Fol17, Fol18 & Fol19) daripada pemboleh ubah *latent INDEPEND* dan empat indikator (Fol2, Fol3, Fol4 & Fol13) daripada pemboleh ubah *latent ACTIVE* di mana semua indikator berkenaan mempunyai "*factor loading*" yang kurang daripada 1. Di samping itu, nilai konsistensi dalaman (*Reliability Alpha*) bagi indikator-indikator yang mengukur pemboleh ubah *latent INDEPEND* dan *ACTIVE* masing-masing adalah 0.80 dan 0.82. Berdasarkan Nunnally (1978), nilai-nilai alpha ini adalah dianggap tinggi serta memenuhi keperluan kajian ini.

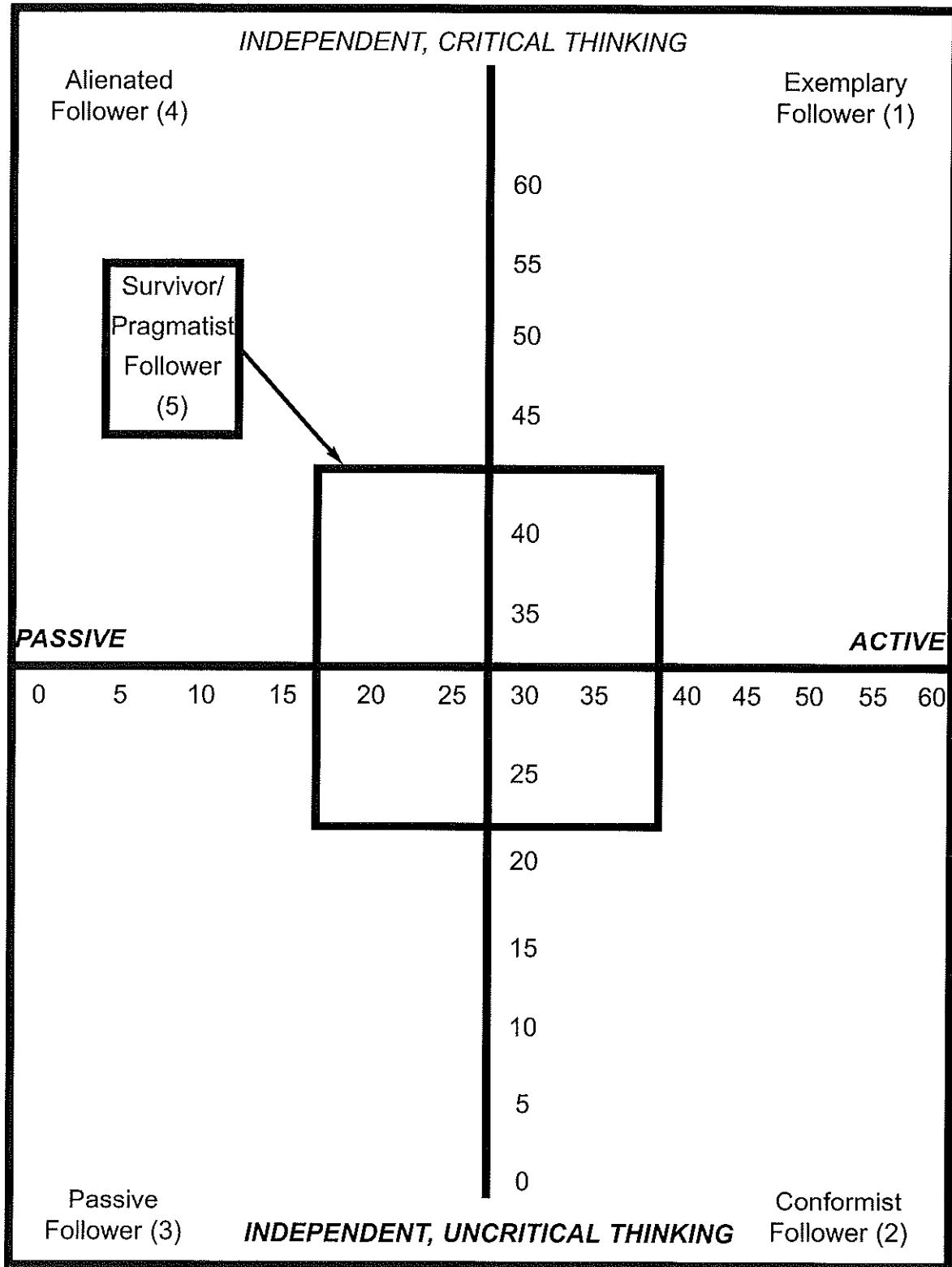
Jadual 2:
Indeks penentuan kesesuaian model dan data bagi model alternatif

Ukuran (measures)	Indeks (fit indices)	Nilai yang ditetapkan (threshold values)
CMIN/df3.338	< 5	
GFI	0.928	0.9 ke atas
AGFI	0.900	0.9 ke atas
RMSEA0.076	< 0.08	

5.2 Kategori Kepengikutan Di Sekolah-sekolah yang Dikaji

Kategori kepengikutan ini hanyalah dapat ditentukan melalui penjumlahan skor bagi semua indikator yang mengukur pemboleh ubah *latent INDEPEND* dan *ACTIVE*. *INDEPEND* sebenarnya adalah mewakili *Independent, Critical Thinking (opposite of Dependent, Uncritical Thinking)* dan *ACTIVE* mewakili *Active Engagement (opposite of Passive)* seperti yang dikemukakan oleh Kelly (1992). Skor-skor setiap responden telah dijumlahkan melalui perisian SPSS 11.5. Setelah penjumlahan skor setiap responden diperolehi bagi kedua-dua aspek iaitu "*Independent, Critical Thinking*" dan "*Active Engagement*", maka nilai-nilai tersebut diplot di kuadran-kuadran seperti dalam Gambarajah 4 di bawah. Jadual 3 di bawah menjelaskan jumlah dan peratus pengikut di sekolah-sekolah yang dikaji berdasarkan kategori masing-masing.

Gambarajah 4:
Kuadran Gaya Kepengikutan Kelly



Berdasarkan Jadual 3 di bawah, kajian ini mendapati bahawa terdapat hanya empat kategori kepengikutan (pengikut) sahaja di sekolah-sekolah yang dikaji iaitu "*Exemplary followers*" (9.9%), "*Passive followers*" (2.2%), "*Alienated followers*" (0.2%) dan "*Survivors/Pragmatist followers*" (87.7%). Kategori "*Conformist followers*" telah didapati tidak wujud di sekolah-sekolah yang dikaji.

Jadual 3:
Jumlah dan Peratus Pengikut Berdasarkan Kategori

Kategori Pengikut		Frekuensi	Peratus	Peratus Terkumpul
Exemplary	(1.00)	40	9.9	9.9
Passive	(3.00)	9	2.2	12.1
Alienated	(4.00)	1	0.2	12.3
Survivors/Pragmatist	(5.00)	356	87.7	100.0
Jumlah		406	100.0	

Perbincangan dan implikasi pengurusan.

Kajian ini mempunyai lima proposisi berasaskan kepada lima kategori kepengikutan sebagaimana yang dicadangkan oleh Kelly (1992). Empat (P1, P3, P4 dan P5) daripada lima proposisi yang telah dicadangkan dalam kajian ini telah dapat dibuktikan di sekolah-sekolah yang telah dikaji (Jadual 3). Hanya proposisi P2 sahaja yang tidak dapat dibuktikan.

Walaupun Proposisi 1(P1) yang berkaitan dengan "*Alienated followers*" telah dapat dibuktikan namun kewujudan kumpulan ini hanyalah 0.2% di sekolah-sekolah yang dikaji. Para pengikut kumpulan yang biasanya "*troublesome, cynical, negative*" dan menghampiri ciri-ciri "makhluk asing" ini tidaklah membimbangkan buat masa ini. Walau bagaimanapun, adalah lebih baik jika pihak pengurusan sekolah dapat mengubah pengikut yang mempunyai "*High independent thinking*" dan "*Low active engagement*" kepada pengikut yang "*exemplary*" (*High independent thinking and High active engagement*) supaya kapasiti organisasi dapat dipertingkatkan.

Proposisi 2 yang berkaitan dengan "*conformist followers*" telah tidak dapat dibuktikan dalam kajian ini. Ini bermakna golongan "*Low independent thinking*" dan "*High active engagement*" ini tidak wujud di sekolah-sekolah yang dikaji. Golongan yang juga dikenali "*yes-people*" ini walaupun kelihatan rajin tetapi sering ketandusan idea atau pendapat dan ini sudah tentu memberikan implikasi negatif terhadap kompetensi sumber manusia di sekolah.

Kumpulan "*survivors/pragmatist followers*" adalah merupakan golongan terbesar (87.7%) di sekolah-sekolah yang telah dikaji. Ini bermakna proposisi P3 telah dibuktikan. Oleh kerana golongan ini merupakan golongan terbesar di sekolah-sekolah yang dikaji maka ini boleh mendatangkan implikasi (positif dan negatif) yang besar terhadap pengurusan organisasi.

Menurut Kelly (1992), aspek-aspek positif yang dimiliki oleh kumpulan pengikut ini antaranya adalah:

- (i). Bijak menyesuaikan diri dalam perubahan politik organisasi,
- (ii). Faham bagaimana melaksanakan kerja supaya sempurna,
- (iii). Sentiasa menurut peraturan dan undang-undang supaya organisasi "selamat" (tidak mahu mengambil risiko).

Sementara aspek-aspek negatif pengikut kumpulan ini antaranya adalah:

- (i). Dikatakan bijak bermain politik organisasi,
- (ii). Boleh tawar-menawar untuk memaksimumkan kepentingan diri,
- (iii). Keberatan untuk mengambil risiko,
- (iv). Melakukan tugas dengan semangat yang tidak seberapa dan berbentuk "mediocre",
- (v). Percayakan birokrat dan "hamba" kepada peraturan.

Ciri-ciri positif kumpulan pengikut ini dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kapasiti organisasi. Walau bagaimanapun ini bergantung kepada kebijaksanaan pengurus sekolah-sekolah yang dikaji kerana jika kesempatan ini tidak diambil, maka mungkin aspek-aspek positif itu akan bertukar menjadi negatif (Kelly, 1992). Pemimpin yang bermain politik organisasi dengan subordinatnya (pengikut) akan menghadapi kesan yang sama. Pemimpin dan pengurus yang mengamalkan perhubungan "*transactiona*" dengan pengikutnya akan menghadapi masalah yang sama apabila berhubung dengan kumpulan pengikut ini. Kelly seterusnya menekankan bahawa gaya kepimpinan yang diamalkan di atas akan merasionalkan para pengikut ini memilih pragmatisme sebagai jalan keluar. Umumnya para pengikut jenis ini sudah memiliki kompetensi yang memadai terpujanglah kepada pengurusan sekolah untuk meningkatkan kapasiti mereka supaya kapasiti organisasi sekolah dapat dipertingkatkan.

Walaupun Proposisi 4(P4) telah dapat dibuktikan dalam kajian ini namun peratusan "*Passive followers*" di sekolah-sekolah yang dikaji hanyalah 2.2%. Walaupun begitu, pihak pengurusan sekolah tidak boleh memandang ringan terhadap kewujudan kumpulan ini kerana pengikut yang ibarat "pahat dengan penukul" atau "*sheep*" ini akan membebankan organisasi. Apakah yang diharapkan oleh seorang pengurus sekolah jika beliau mempunyai guru-guru penolong kanan seperti ini?. Ketiadaan pendekatan "*hire and fire*" ini menyebabkan mereka bukan sahaja menjadi penumpang malah beban yang berat kepada organisasi

Proposisi 5 (P5) yang berkaitan dengan "*Exemplary followers*" ini telah dibuktikan dalam kajian ini. Keanggotaan ahli kumpulan sebanyak 9.9% ini adalah menjadi aset yang sangat bernilai bagi sekolah-sekolah yang di kaji. Menurut Kelly (1992), pemimpin dan rakan sejawat melihat kumpulan pengikut "*exemplary*" ini sebagai mampu berfikir sendiri, mereka adalah diri mereka, kreatif dan inovatif, serta memberikan kritikan yang membina. Selain itu, Kelly menyifatkan mereka ini mempunyai "*job and organizational skills*" yang tinggi di samping memiliki dan mengamalkan komponen nilai-nilai mulia yang dapat dijadikan panduan bagi meningkatkan kapasiti serta kecemerlangan organisasi.

Kesimpulan

Umumnya keputusan kajian ini membuktikan bahawa sekurang-kurangnya terdapat empat (daripada lima) kategori pengikut ("*alienated, pragmatist, passive exemplary*") di sekolah-sekolah yang terlibat dalam kajian ini. Walau bagaimanapun jumlah mereka mengikut kategori masing-masing adalah berbeza seperti mana dalam Jadual 3. Dengan situasi di mana majoriti daripada pengikut di sekolah-sekolah yang dikaji adalah terdiri daripada golongan "*survivors/pragmatist*" (87.7%) maka ini mengundang cabaran getir kepada pengurus dan pemimpin sekolah-sekolah yang dikaji untuk melabelkan semula (penjenamaan semula) golongan pengikut ini kepada label kepengikutan yang baru khususnya "*exemplary*". Sebenarnya inilah peluang terbaik bagi pengurus dan pemimpin sekolah yang dikaji untuk menjayakan misi ini kerana golongan pengikut "*survivors/pragmatist*" ini sememangnya berpotensi besar kerana mereka memiliki sekurang-kurangnya 50% kekuatan (sebagai aset) daripada segi "*independent and critical thinking*" dan "*active engagement*". Kepentingan dan kelebihan untuk mewujudkan pengikut yang "*courageous*" (Chaleff, 1995) ini sebenarnya disokong oleh satu pepatah/perumpamaan lama Cina (Johnson, Chvala & Voehl, 1995) yang berbunyi:

**"If you want one year of prosperity, grow grain.
If you want 10 years of prosperity, grow trees.
If you want 100 years of prosperity, grow people"**

Senarai Bibliografi

- Arbuckle, J.L. & W. Wothke. 2006. *Amos 4.0 user's guide*. United States of America: Small Waters Corporation.
- Brown, T. 1995. Great leaders need great followers. *Industry Weekly*. 244(16):25.
- Brown, A.D. & W.T. Thornborrow. 1996, "Do organizations get the followers they deserve?", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 17(1):5-1
- Chaleff, I. 2003. *The courageous followers: Standing up to and for our leaders* (2nd. Ed.). New York: Berrett-Koehler Publishers.
- Dixon, G., & J. Westbrook. 2003. *Followers revealed*. *Engineering Management Journal*. 15(1): 19-25.
- Ferguson, G.A. 1981. *Statistical analysis in PhD education* (5th ed). New York: McGraw Hill,
- Fink, A. 1995. *The survey handbook*. London: Sage Publications.
- Frisina, M. 2005. Learn to lead by following. *Nursing Management*. 36(3): 12.
- Habecker, E.B. 1990. *Leading with a follower's heart*. Wheaton. Ill: Victor Books.
- Hairuddin M.A. & A.M. Muhamad Bustaman. 2007. *Perancangan strategik Pembangunan Sekolah: Memperkasa dan melonjak kecemerlangan institusi pendidikan*. Kuala Lumpur: Institut Aminuddin Baki.

- Hair, J.F., et al. 1998. *Multivariate data analysis* (5th ed.). Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall International.
- Johnson, W.C., R. Chvala. & F. Voehi. 1995. *Total quality in marketing*. Florida. USA: CRC Press.
- Kelly, R.E. 1992. The power of followership. New York: Doubleday.
- Kelly, R.E. 1988. In praise of followers. *Harvard Business Review*. 66:142-148.
- Loehlin, J.C. 1992. *Latent variable models: an introduction to factor, path, and structural analysis*. Hillsdale. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Lundin, S.C. & L.C. Lancaster. 1990. Beyond leadership: The importance of followership. *The Futurist*. May-June: 18-22.
- Nolan, J.S. & H.F. Harty. 2001. Followership-leadership. *Education*. 104 (3): 311-312.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York. NY: McGrawHill.
- Pelan Induk Pembangunan Pendidikan* (2006-2010). Kuala Lumpur:KPM
- Townsend, P. 1999. Fitting teamwork into the grand scheme of things. *Journal for Quality and Participation*. 25 (1): 16-18.
- Vockell, E.L.; & J.W. Asher. 1995. *Educational research* (2"d ed.). NJ: Prentice Hall.

