

HUBUNGAN KOMUNIKASI KEPIMPINAN PENGETUA DAN ESTEEM KENDIRI GURU DENGAN KEBERKESANAN INTERPERSONAL GURU

oleh:

WAN ABD AZIZ WAN MOHD AMIN
SULAIMAN M YASSIN, Ph.D
WAN SALIHIN WONG ABDULLAH, Ph.D
Kolej Universiti Sains dan Teknologi Malaysia

ABSTRAK

Komunikasi kepimpinan adalah merupakan suatu faktor penentu kepada kesejahteraan diri individu di tempat kerja. Amalan komunikasi kepimpinan yang berasaskan kepimpinan merintis struktur dan kepimpinan pertimbangan serta orientasi komunikasi terbuka dapat meningkatkan esteem sendiri guru seterusnya juga meningkatkan keberkesanan interpersonal dikalangan mereka. Kajian ini difokuskan kepada tiga persoalan iaitu: (1) Adakah komunikasi kepimpinan pengetua mempunyai hubungan positif terhadap esteem sendiri?; (2) Adakah esteem sendiri guru mempunyai hubungan positif terhadap keberkesanan interpersonal guru?; (3) Adakah komunikasi kepimpinan, esteem sendiri dan faktor peramal menunjukkan pengaruh terhadap keberkesanan interpersonal guru?

Kajian ini dilakukan terhadap 121 responden iaitu terdiri daripada guru-guru yang bertugas di sekolah menengah terkawal di Pantai Timur Semenanjung Malaysia. Responden dipilih daripada 6 buah sekolah berdasarkan persampelan rawak bebas yang dibuat ke atas 16 buah sekolah menengah terkawal di lokasi bandar. Pemilihan 121 responden dibuat dengan menggunakan persampelan rawak berlapis mengikut jantina iaitu 30% daripada jumlah populasi. Responden diminta memberi persepsi terhadap komunikasi kepimpinan di sekolah dengan menjawab sejumlah 87 item soalan yang berasaskan kepada 5 konstruk utama kajian iaitu kepimpinan merintis struktur, kepimpinan pertimbangan, orientasi komunikasi, esteem sendiri dan keberkesanan interpersonal guru. Data yang diperolehi dianalisis menggunakan Statistical Packages For Social Sciences (SPSS) dengan menggunakan analisis statistik deskriptif, Korelasi Pearson, Korelasi Partial, Regresi Berganda dan Path Analysis. Dapatan kajian menunjukkan terdapatnya hubungan yang positif di antara komunikasi kepimpinan pengetua dengan peningkatan esteem sendiri guru dan seterusnya wujud pula hubungan yang positif dengan keberkesanan interpersonal guru. Dapatan juga menunjukkan komunikasi kepimpinan, esteem sendiri dan faktor peramal mempengaruhi keberkesanan interpersonal guru.

1. Pengenalan

Sekolah merupakan suatu institusi sosial yang menyediakan kemudahan penyampaian ilmu pengetahuan kepada pelajar. Para guru adalah pemangkin kepada pencernaan dan penghayatan ilmu. Sekolah juga adalah suatu wadah ilmu yang luhur dengan nilai-nilai murni bagi membentuk generasi berakhlak di masa hadapan. Justeru itu dalam sesuatu organisasi seperti sekolah, komunikasi berperanan penting sebagai penghubung kepada elemen-elemen di dalamnya. Tanpa komunikasi berkesan sesuatu organisasi itu akan menjadi kaku dan tidak dapat melaksanakan aktiviti dengan sempurna (Goldhaber, 1992). Menurut lagi hubungan manusia atau

interpersonal adalah penting dalam menggerakkan sesuatu organisasi. Secara umumnya pula terdapat tiga peringkat utama dalam komunikasi iaitu individu, kumpulan dan organisasi. Dalam konteks sekolah, interpersonal adalah melibatkan hubungan di antara pihak pengurusan dengan guru, kakitangan sekolah dan pelajar. Keberkesanan komunikasi dalam organisasi adalah dipengaruhi oleh kualiti persekitaran sekolah dan faktor hubungan interpersonal yang akan memberi kesan kepada peningkatan esteem sendiri di kalangan guru. (Gedders, 1995).

Kualiti individu boleh diukur dengan membandingkan tahap esteem sendiri individu dalam sesebuah organisasi. Individu berkualiti mempunyai esteem sendiri yang tinggi sentiasa melaksanakan tugas dengan berkualiti, mementingkan mutu dan sentiasa ingin meningkatkan produktiviti. Sebaliknya individu yang tidak berkualiti mempunyai esteem sendiri yang rendah dan tidak mempunyai kesungguhan apabila melaksanakan sesuatu kerja. Oleh sebab itu pemimpin di dalam sesebuah organisasi berperanan penting mewujudkan pekerja yang mempunyai esteem sendiri tinggi supaya dapat dilahirkan pekerja berkualiti yang dapat meningkatkan produktiviti. Sandwith (1994) pula menyatakan bahawa pemimpin perlu mengetahui apakah perubahan yang sedang berlaku dan perlu mengambil langkah-langkah tertentu untuk mengatasi sebarang masalah. Pemimpin perlu memikirkan strategi komunikasi berkesan bagi menangani perubahan yang berlaku. Ini adalah kerana organisasi moden kini menghadapi pelbagai cabaran melalui operasinya yang kompleks, pengaliran sumber maklumat dengan pantas dan hubungan manusia yang memerlukan keberkesanan dan kecekapan dalam interaksi sosial (Cherin, 2000).

Menurut pendapat Hoy dan Miskel (1991) dalam National Policy Board of Educational Administration's (NPBEA) Principles for our Changing Schools (1993, 16-4);

Komunikasi mendasari semua keadaan dalam organisasi dan pentadbiran dan ia penting untuk membuat keputusan dan kepimpinan yang efektif (...) Komunikasi menjadi kunci utama kepada peluang menyelesaikan percanggahan, mematahkan khabar angin, memberi ketenteraman dan yang paling penting sekali ialah memberi makna kepada tugas dalam pendidikan yang kompleks tetapi menarik (National leadership Network, 1991).

Sehubungan dengan itu pengetua sebagai seorang pemimpin utama di peringkat sekolah, berperanan penting dalam merancang dan melaksanakan segala misi dan visi kementerian pendidikan di peringkat akar umbi. Justeru itu hubungan interpersonal dalam kepimpinan adalah sangat penting dalam sesuatu organisasi. Harkins, Phil (1999) menyatakan pemimpin berwibawa ialah pemimpin yang terdapat berkomunikasi dengan orientasi bersikap keterbukaan, jujur, amanah, berkongsi matlamat dan komitmen dalam menjalankan tugas.

Irmsher (1996), mengatakan pemimpin sekolah yang hanya berfokus kepada komunikasi mengikut cara beliau akan menjadi terpisah dan tidak berkesan. Mengikut Rowicki (1999) pula, pemimpin sekolah yang berkesan ialah apabila beliau menjadi seorang pendengar yang baik, menegur kesilapan orang bawahan dengan hikmah, tidak bersifat menghakimi dan berfikir sebelum menjawab. Hening (1999) dalam kajian Phd mengenai pandangan guru contoh terhadap kepimpinan pengetua, mendapati pengetua yang berkesan ialah pengetua yang mengamalkan kepimpinan berasaskan kepada sikap, kemahiran dan mempunyai asas pengetahuan. Disamping itu pengetahuan juga mengamalkan tingkahlaku seperti mempunyai visi yang jelas, hubungan interpersonal yang erat dengan kakitangan, memberi galakan kepada kakitangan untuk meningkatkan kemahiran dan menangani masalah disiplin sekolah dengan prosedur yang baik. Sekolah yang mempunyai visi yang jelas membolehkan guru melaksanakan tugas dengan senang. Mengikut Conley (1996), penglibatan guru dalam merangka visi sekolah adalah penting kerana mereka yang akan melaksanakan atau menterjemahkan segala idea abstrak ke dalam bilik darjah.

Pengetua perlu mempunyai sikap mudah didekati bagi menyenangkan kakitangan untuk berhubungan secara tidak formal atau sebaliknya. Bulach, Winston & Diana (1998) pula mendapati kesilapan yang sering dilakukan oleh pengetua ialah mempunyai kemahiran hubungan manusia yang lemahh dan mempunyai kemahiran komunikasi interpersonal yang rendah.

Dalam kajian ini Komunikasi Kepimpinan didefinasikan sebagai Pemimpin yang berkomunikasi menggunakan simbol-simbol tertentu untuk berhubungan sama ada melalui perubahan tingkahlaku atau sifat antara satu sama lain dengan tujuan untuk berkongsi matlamat dan keperluan bersama. Esteem Kendiri ialah Penilaian ke atas individu sama ada mempunyai nilai positif atau negatif kesan daripada pengaruh persekieran manakala keberkesanan interpersonal pula ialah pemilihan, sistematik, unik dan proses interaksi berterusan antara manusia dengan membina pengetahuan individu dan membentuk persamaan makna.

2.0 Persoanal kajian

Di antara persoalan kajian ini adalah seperti berikut;

Adakah komunikasi kepimpinan pengetua mempunyai hubungan positif terhadap esteem kendiri guru?

Adakah esteem kendiri mempunyai hubungan5 positif dengan keberkesanan komunikasi interpersonal guru?

Adakah komunikasi kepimpinan, esteem kendiri dan faktor peramal mempunyai pengaruh terhadap keberkesanan komunikasi interpersonal guru?

3.0 Metodologi kajian

Kajian ini yang dijalankan di sekolah-sekolah menengah kebangsaan harian biasa di bawah kawalan Jabatan Pendidikan Negeri di Kawasan Bandar bagi seluruh negeri di Pantai Timur yang berjumlah 16 buah.

Jadual 1
Populasi dan Persampelan Sekolah-Sekolah Menengah Di bawah Kawalan Jabatan Pendidikan Negeri

Sekolah Kawalan JPN	Bil. Sekolah Kawalan	Bil. Sekolah Di Bandar	Sampel	Responden
Terengganu	9	5	2	30%
Kelantan	11	6	2	30%
Pahang	9	5	2	30%
Jumlah Sekolah Kawalan JPN	29	16	6	

Kajian yang dilakukan adalah melalui kaedah persampelan rawak. Saiz sampel yang digunakan ialah 30% daripada jumlah bilangan sekolah menengah terkawal di kawasan bandar yang ditakrif sebagai populasi. Oleh itu pemilihan sejumlah 6 jumlah sampel lokasi sekolah pula dilakukan

secara sampel bertujuan (purputive sampel), sampel 30% daripada bilangan guru di setiap sekolah yang dipilih melalui kaedah rawak berlapis mengikut jantina. bagi setiap negeri, 2 buah sekolah telah dipilih sebagai sampel kajian ini. Soalselidik yang telah dilakukan mengandungi soalan profil, komunikasi kepimpinan pengetua, esteem sendiri dan komunikasi interpersonal.

4.0 Keputusan dan Perbincangan

Perbincangan dan keputusan kajian adalah merujuk kepada tiga persoalan utama kajian ini yang telah dihuraikan seperti berikut;

4.1 Hubungan Antara Komunikasi Kepimpinan Pengetua Dengan Esteem Kendiri Guru

Hasil penyelidikan ini merujuk kepada wujudnya hubungan positif di antara komunikasi kepimpinan pengetua dengan esteem sendiri guru. Peningkatan komunikasi kepimpinan pengetua akan meningkatkan lagi esteem sendiri guru. Dapatan ini juga telah dapat mengukuhkan lagi hasil kajian lepas tentang kepentingan komunikasi kepimpinan dalam sesuatu pengurusan organisasi. Kecemerlangan sesuatu pengurusan organisasi adalah berhubung rapat dengan keberkesanan komunikasi kepimpinan pengurusnya.

Jadual 2 Korelasi Urutan Sifar dan Korelasi Partial bagi Hubungan Antara Kepimpinan Merintis Struktur dan Esteem Kendiri dengan Mengawal Pengaruh Peramal

Peramal	Korelasi Urutan Sikar (r)	Korelasi Partial (r)	Beza (r)
Jantina	0.20*	0.18*	0.02
Bangsa	0.20*	0.23*	0.03
Umur	0.20*	0.20*	0
Kelulusan	0.20*	0.21*	0.01
Lama Berkhidmat	0.20*	0.19*	0.01
Bidang Pengajaran	0.20*	0.19*	0.01

* $p < 0.05$

Merujuk kepada jadual 2 hubungan positif wujud di antara kepimpinan merintis dengan esteem sendiri ($r = 0.20$, $p < 0.05$). Walaupun hubungan positif lemah tetapi ianya mempunyai aras signifikan yang tinggi. Manakala hubungan antara kepimpinan pertimbangan dengan esteem sendiri menunjukkan hubungan positif yang lemah ($r = 0.19$, $p < 0.01$). Hubungan yang ditunjukkan ini mempunyai tahap signifikan yang lebih tinggi berbanding dengan pemimpin merintis struktur. Hubungan antara orientasi komunikasi pengetua dengan esteem sendiri pula menunjukkan hubungan yang sangat lemah dan tidak signifikan ($r = 0.12$, $p < 0.05$).

Kajian ke atas hubungan kepimpinan merintis struktur dengan esteem sendiri dilihat juga dari sudut demografi responden iaitu jantina, bangsa, umur, kelulusan, lama berkhidmat dan bidang pengajaran. Hasil kajian mendapati faktor-faktor demografi tersebut mempengaruhi hubungan kepimpinan merintis struktur dengan esteem sendiri kecuali umur responden.

Hubungan korelasi partial, menunjukkan pengaruh variabel jantina, lama berkhidmat dan bidang pengajaran terhadap hubungan kepimpinan merintis struktur dan pertimbangan. Ini jelas melalui nilai pekali r yang lebih rendah berbanding dengan nilai r korelasi zero. Manakala bagi variabel bangsa dan kelulusan pula menunjukkan pengaruh hanya terhadap esteem sendiri sahaja. Ianya ditunjukkan oleh nilai pekali r partial lebih tinggi berbanding dengan nilai korelasi zero.

Jadual 3
Korelasi Urutan Sifar dan Korelasi Partial bagi Hubungan Antara Kepimpinan
Pertimbangan dan Esteem Kendiri dengan Mengawal Pengaruh Peramal

Peramal	Korelasi Urutan Sikar (r)	Korelasi Partial (r)	Beza (r)
Jantina	0.19*	0.15*	0.04
Bangsa	0.19*	0.20*	0.01
Umur	0.19*	0.19*	0
Kelulusan	0.19*	0.21*	0.02
Lama Berkhidmat	0.19*	0.17*	0.02
Bidang Pengajaran	0.19*	0.18*	0.01

* $p < 0.05$

Korelasi partial antara kepimpinan pertimbangan dengan esteem sendiri juga menunjukkan pengaruh peramal terhadap hubungan kedua-dua variabel tersebut. Variabel luaran yang menunjukkan pengaruh ke atas kedua-dua variabel tersebut ialah jantina, lama berkhidmat dan bidang pengajaran. Manakal peramal yang hanya mempengaruhi esteem sendiri ialah bangsa dan kelulusan. Umur pula didapati tidak menunjukkan pengaruh terhadap hubungan kedua-dua variabel tersebut.

Jadual 4
Korelasi Urutan Sifar dan Korelasi Partial bagi Hubungan Antara Orientasi kepimpinan
dan Esteem Kendiri dengan Mengawal Pengaruh Peramal

Peramal	Korelasi Urutan Sikar (r)	Korelasi Partial (r)	Beza (r)
Jantina	0.12	0.07	0.05
Bangsa	0.12	0.13	0.01
Umur	0.12	0.11	0.01
Kelulusan	0.12	0.10	0.02
Lama Berkhidmat	0.12	0.10	0.02
Bidang Pengajaran	0.12	0.10	0.02

* $p < 0.05$

Korelasi partial antara orientasi komunikasi pengetua dengan esteem sendiri guru menunjukkan keputusan yang berlainan. Didapati kesemua itu tidak menunjukkan pengaruh ke atas orientasi komunikasi pengetua. Dapatan ini menggambarkan bahawa pihak pengetua kurang mengamalkan komunikasi dalam berkomunikasi.

4.2 Hubungan Antara Esteem Kendiri Guru Dengan Keberkesanan Interpersonal.

Secara keseluruhannya memang wujud hubungan positif sederhana teguh yang disignifikan ($r=.36$) antara esteem sendiri dengan keberkesanan interpersonal guru. Dapatan ini membuktikan bahawa peningkatan esteem sendiri guru akan dapat meningkatkan keberkesanan interpersonal guru.

Jadual 5

Korelasi Urutan Sifar dan Korelasi Partial bagi Hubungan Antara Esteem Kendiri dan Keberkesanan Interpersonal dengan Mengawal Pengaruh Peramal

Peramal	Korelasi Urutan Sikar (r)	Korelasi Partial (r)	Beza (r)
Jantina	0.36**	0.34**	0.02
Bangsa	0.36**	0.36**	0
Umur	0.36**	0.35**	0.01
Kelulusan	0.36**	0.36**	0
Lama Berkhidmat	0.36**	0.34**	0.02
Bidang Pengajaran	0.36**	0.35**	0.01

* $p < 0.05$

Daripada korelasi *partial* antara esteem sendiri guru dengan keberkesanan interpersonal guru, faktor peramal iaitu jantina, lama berkhidmat dan bidang pengajaran menunjukkan pengaruh signifikan terhadap hubungan ke atas kedua-dua variabel tersebut. Manakala faktor peramal seperti bangsa dan kelulusa ntidak mempengaruhi hubungan antara kedua-dua variabel tersebut.

4.3 Interpretasi Model Path Analysis Keberkesanan Interpersonal

Secara keseluruhannya model path analysis dapat menggambarkan variasi hubungan variabel bersandar dengan variabel bebas dengan baik (Rujuk lampiran 1). Dalam model ini terdapat tiga variabel bebas set komunikasi kepimpinan iaitu kepimpinan merintis struktur, kepimpinan pertimbangan dan orientasi komunikasi, manakala variabel moderator adalah esteem sendiri. Faktor peramal yang turut menyumbang kepada perubahan dalam keberkesanan interpersonal secara signifikan jantina, umur, lama berkhidmat dan bidang pengajaran.

Dapatan nilai pekali R^2 diselaraskan $R^2 = 0.33$, $F(10,110) = 6.80$, $p < 0.01$ menunjukkan kesemua variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perubahan 33% keberkesanan interpersonal. Path analysis juga dapat menerangkan kuantiti pengaruh sesuatu variabel bebas melalui beta piawai yang diselaraskan. Esteem sendiri di dapati mempunyai

nilai beta piawai tertinggi iaitu 0.25. Ini bermaksud bahawa esteem sendiri menerangkan sebanyak 25% daripada perbezaan keberkesanan interpersonal. dapatan ini diikuti dengan kepimpinan merintis struktur yang menerangkan sebanyak 24% daripada perbezaan keberkesanan interpersonal. Manakala bagi jantina pula, beta piawai B menunjukkan 19% perbezaan pengaruh yang signifikan perempuan berbanding dengan lelaki terhadap perbezaan keberkesanan interpersonal guru. Perbandingan beta piawai mengikut bidang pengajaran pula menunjukkan perbezaan antara bidang Sains & Matematik dengan Bahasa $(0.11-0.06) = 0.05$. Perbezaan ini bermaksud Sains & Matematik menunjukkan pengaruh 0.05 lebih tinggi berbanding dengan Bahasa terhadap perbezaan keberkesanan interpersonal. Perbezaan nilai beta piawai antara bahasa Sains & Matematik dengan Kemanusiaan $(0.11-0.05)=0.06$ pula menunjukkan Sains & Matematik mempunyai pengaruh ke atas perbezaan keberkesanan interpersonal 0.06 lebih tinggi berbanding dengan Kemanusiaan. Manakala perbezaan beta piawai antara Bahasa dengan Kemanusiaan $(0.06-0.05)=0.01$ menunjukkan Bahasa mempunyai pengaruh 0.01 lebih terhadap perbezaan keberkesanan interpersonal.

Dapatan kajian menunjukkan kepimpinan merintis struktur merupakan salah satu komponen komunikasi kepimpinan yang sangat penting. Kajian menunjukkan kepimpinan merintis struktur menyumbang sebanyak .15 atau 15% kepada peningkatan esteem sendiri guru. Dapatan ini bermaksud untuk meningkatkan keberkesanan interpersonal guru, komunikasi kepimpinan pengetua perlu di beri perhatian dalam pengurusan sesuatu organisasi. Dapatan ini mengukuhkan lagi pandangan yang telah dikemukakan oleh para cendekiawan seperti Fritz (1996) menyatakan organisasi yang mempunyai misi yang jelas dapat melahirkan idea yang bernas dan dapat menggalakkan bekerja dalam satu pasukan.

5.0 Kesimpulan

Dapatan daripada kajian ini menunjukkan ;

- 5.1 Amalan komunikasi kepimpinan yang berasaskan kepada kepimpinan merintis struktur, kepimpinan pertimbangan, orientasi komunikasi terbuka terbukti dapat meningkatkan keberkesanan interpersonal.
- 5.2 Model path analysis merupakan suatu dapatan maklumat yang mengesahkan kepentingan hubungan antara komunikasi kepimpinan dan esteem sendiri dengan keberkesanan interpersonal.
- 5.3 Suasana persekitaran kerja yang dihasilkan daripada konsep komunikasi kepimpinan ini perlu diterapkan dan disebarkan kepada kepimpinan di dalam organisasi yang lain supaya ianya menjadi satu amalan yang boleh meningkatkan kualiti sesebuah organisasi tersebut.
- 5.4 Kemahiran komunikasi seseorang pemimpin adalah penting kepada sesebuah organisasi di bawah jagaan mereka. Ini adalah kerana komunikasi disifatkan sebagai satu proses yang dihadapi setiap hari oleh pemimpin. Melalui kemahiran komunikasi kepimpinan ini akan dapat melahirkan insan yang berkualiti dalam sesuatu organisasi.

Kajian mengenai komunikasi kepimpinan pengetua ini boleh diperluaskan lagi ke sekolah-sekolah menengah harian biasa ataupun ke sekolah kebangsaan di seluruh negara berdasarkan kepada lokasi sekolah sama ada di bandar dan di luar bandar. Kajian longitudinal boleh diteruskan lagi di sekolah-sekolah menengah terkawal dengan mengumpul data selama tiga hingga lima tahun. Tujuan kajian ini adalah untuk melihat sama ada konsep komunikasi kepimpinan wujud di

sekolah berkenaan selama tempoh tersebut dan untuk melihat sejauh mana pengaruh komunikasi kepimpinan pengetua terhadap keberkesanan interpersonal guru.

RUJUKAN

- Bulach, Clete; pickett, Winston & Boothe, Diana (1998). Mistakes Educational Leaders Make. Oregon. *ERIC No ; EA029123*
- Cherin, D.A. (2000). Organizational Engagement And managing Moments of Maximum Leverage: New Roles For Social Workers In Organizations. *Journal of Administration in Social Work*. 23:29-46.
- Conley, David T. (1996). *Are You Ready to Restructure? A Guidebook for Educators, Parents, and Community Members*. Corwin Press. California
- Fritz, Robert (1996). *Corporate Tides: The Inescapable Laws of Organizational Structure*. Berrett-Koehler. San Francisco.
- Gedders, Doren S. (1995). *Keys to Communication. A Handbook for School Success*. California. ED377575
- Goldhaber, M.G. (1992). *Komunikasi Dalam Organisasi*. Terjemahan DBP. Kuala Lumpur
- Hening, Cheryl Busher (1999). *Exemplary Teachers' Perceptions of The Principalsip*. Abstracts of Doctoral Dissertations Published in UMI ProQuest Digital Dissertations. University of Virginia.
- Irmsher, Karen (1996). *Communication Skills*. Oregon. ERIC No: Ed390114
- National Policy board for Educational Administration's (NPBEA) (1993) *Principles for our Changing Schools*. Virginia.
- Rowicki, Mark A (1999). *Communication Skills for Educational Administrators*. Alabama. ERIC No: ED432830
- Sandwith, P. (1994). Building Quality Into Communications. *Journal of Training & Development* ISSN: 1055-9760, Vol. 48 Issue 1.



Lampiran 1

Rajah 1 Path Analysis Keberkesanan Interpersonal

