

AMALAN KOMUNIKASI DI KALANGAN PENTADBIR PENDIDIKAN DI DAERAH KUALA MUDA

Oleh:

PROF. MADYA MOHD. TAIB ARIFFIN
NORIZAN MOHAMED NASIR

Universiti Pendidikan Sultan Idris

ABSTRAK

Kajian ini dilakukan bertujuan mengenalpasti bentuk-bentuk komunikasi dan faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan komunikasi pentadbir pendidikan di sekolah-sekolah menengah kebangsaan di Daerah Kuala Muda, Kedah. Sebanyak 107 set soal selidik telah diajukan kepada Pengetua, Penolong Kanan (Pentadbiran dan Kurikulum), Penolong Kanan Hal Ehwal Murid, Penolong Kanan Kokurikulum, Penyelia Petang dan Guru Kanan Mata Pelajaran di 16 buah sekolah menengah kebangsaan di daerah berkenaan. Dari jumlah tersebut, sebanyak 101 set soal selidik telah dikembalikan untuk dianalisis. Hasil kajian mendapati pentadbir-pentadbir pendidikan di daerah ini paling kerap menggunakan komunikasi lisan seperti bermesyuarat dan berjumpa dengan individu yang terlibat secara langsung. Majoriti daripada mereka menyatakan tidak pernah menggunakan mel elektronik untuk menyampaikan mesej kepada kakitangan di sekolah. Kajian ini juga mendapati tidak terdapatnya perbezaan yang signifikan di antara faktor media dan keberkesanan komunikasi. Sebaliknya, terdapat hubungan yang signifikan di antara faktor corak kepimpinan dan keberkesanan komunikasi. Beberapa cadangan dikemukakan bagi mempertingkatkan lagi keberkesanan komunikasi di kalangan pentadbir pendidikan seperti mengikuti kursus-kursus komunikasi, mempelbagaikan pendekatan komunikasi terutama dalam menggunakan teknologi komunikasi moden dan melengkapkan semua sekolah di daerah ini dengan peralatan-peralatan ICT.

PENGENALAN

Komunikasi merupakan nadi kepada sesebuah organisasi. Tanpa komunikasi, seluruh anggota organisasi tersebut tidak akan dapat berfungsi dengan sempurna. Hari demi hari, komunikasi dalam organisasi menjadi semakin sukar disebabkan keadaan organisasi yang semakin kompleks sifatnya.

Kepentingan komunikasi telah dibuktikan daripada beberapa kajian yang telah dilakukan oleh pengkaji-pengkaji terutamanya di negara-negara Barat. Satu daripada kajian-kajian tersebut telah melibatkan pengurus-pengurus di 175 buah syarikat di barat Amerika Syarikat (Hersey & Blanchard, 1988). Pengurus-pengurus ini telah diminta menjawab soal selidik untuk mendapatkan pandangan pengurus-pengurus tersebut mengenai faktor atau kemahiran yang mereka utamakan dalam memilih pekerja. Hasil yang didapati menunjukkan bahawa pilihan utama mereka ialah kemahiran berkomunikasi secara lisan.

PERMASALAHAN KAJIAN

Memandangkan pentingnya peranan komunikasi dalam organisasi, satu daripada kemahiran-kemahiran yang perlu ada pada seseorang pengurus ialah kemahiran berkomunikasi itu sendiri, di samping kemahiran merancang, mengkoordinasi, memotivasi, mengawal, mengarah dan memimpin. Menurut Razali (1999), pengurus yang tidak memiliki walaupun hanya satu daripada kemahiran-kemahiran di atas, tidak akan dapat melaksanakan pengagihan kuasa dalam organisasinya. Selain itu, kebolehan pengurus menjalin komunikasi yang baik dengan pekerjaanya juga dapat memudahkan dan melancarkan tugas penyeliaan pengurus tersebut.

Komunikasi berperanan untuk memberi kefahaman kepada orang lain dan bukanlah satu proses yang berlaku secara kebetulan. Menurut Patrick (1992), kebanyakan komunikasi adalah berbentuk lisan dan bersemuka. Adair (1988) mengemukakan 3 cara utama untuk berkomunikasi secara berkesan iaitu bersemuka, perbincangan dan kaedah massa seperti menggunakan papan kenyataan atau jurnal. Ini bertepatan dengan pendapat Robbins (1998) yang mengatakan bahawa komunikasi yang duduk di hirarki yang tertinggi tahap keberkesanannya ialah komunikasi bersemuka. Howard (1996) pula mengatakan bahawa komunikasi bersemuka memberi peluang kepada orang-orang yang terlibat untuk bertanya soalan, memberikan pendapat, memberi dan menerima maklumbalas.

Walaupun bagaimanapun, kemajuan di bidang teknologi telah mengubah keadaan ini dan pelbagai media telah digunakan dalam proses berkomunikasi, di antaranya ialah mel-suar (voice-mail) dan mel-elektronik (e-mail) kerana pemilihan media juga boleh memberi kesan kepada keberkesanannya komunikasi (Smeltzer & Leonard, 1994). Perubahan ini telah memberi akibat kepada proses komunikasi itu sendiri. Oleh sebab tidak terdapatnya maklumbalas, maka tidak ada peluang untuk mengambil bahagian di dalam interaksi tersebut dan kurangnya ketepatan mesej yang disampaikan (Dennis, 1996).

Sejak berabad yang lalu, banyak kajian telah dibuat mengenai perbezaan stail berkomunikasi di antara pengurus lelaki dan pengurus perempuan. Kajian yang dilakukan oleh Cozby (1973) dan Jourad (1971) dalam Richard (1990) mendapati bahawa wanita lebih bersikap terbuka daripada lelaki walaupun dalam hampir setiap kajian menunjukkan bahawa lelaki adalah lebih agresif. Kajian yang dibuat oleh Baird dan Bradley (1979) dalam Daniels et al (1997) menunjukkan persamaan dalam dapatan mereka dan menambah bahawa wanita mempunyai sifat mudah menerima.

Perbezaan dari segi umur dan pengalaman juga menyebabkan kesukaran dalam berkomunikasi (Smeltzer & Leonard, 1994). Menurut Adler et al. (2000), wanita pada semua peringkat umur adalah lebih bersikap terbuka berbanding orang lelaki. Begitu juga kajian yang dijalankan oleh Rosli (1998), yang mendapati bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara faktor umur dengan kepuasan berkomunikasi di kalangan pengurus di Lembaga Kemajuan Ikan Malaysia (LKIM) di negeri Selangor. Kajian beliau juga menunjukkan tidak ada perbezaan yang signifikan antara pengalaman kerja dengan kepuasan pengurus-pengurus berkomunikasi.

Gaya kepimpinan juga memainkan peranan yang tidak kurang penting dalam menentukan keberkesanannya komunikasi. Terdapat tiga gaya kepimpinan iaitu autokratik, demokratik dan *laissez-faire* (bebas). Gaya kepimpinan autokratik ialah apabila ketua menentukan apa yang perlu dibuat dan bagaimana membuatnya dan peranannya hanyalah sebagai pemberi perintah. Manakala gaya kepimpinan demokratik pula ialah apabila ketua bertindak sebagai pembimbing dengan melibatkan orang-orang bawahan sebelum sesuatu keputusan diambil. Gaya yang ketiga pula ialah kepimpinan bercorak bebas dan penglibatan ketua hanya sedikit sahaja. Kajian yang

dilakukan dalam tahun 1939 menunjukkan gaya kepimpinan demokratik adalah yang terbaik (Bryans et al., 1984). Walau bagaimanapun, kajian yang dilakukan oleh penyelidik dari Ohio State University mendapati gaya kepimpinan yang lebih berkesan bergantung kepada situasi gaya tersebut digunakan.

Sebagai kesimpulannya, walau bagaimanapun bentuk komunikasi yang digunakan, seorang pengurus mestilah tahu untuk menyusun dan memimpin ahli-ahli organisasinya dan bertindak mengikut keperluan untuk mencapai apa yang dimatlamatkan.

PERSOALAN KAJIAN

Berdasarkan permasalahan yang dikemukakan di atas, beberapa persoalan berikut dikemukakan:

- i. Bagaimanakah bentuk komunikasi yang diamalkan di kalangan pentadbir pendidikan di Daerah Kuala Muda?
- ii. Adakah terdapat perbezaan keberkesanan komunikasi di antara pentadbir mengikut faktor-faktor jantina, umur, dan tempoh perkhidmatan mereka?
- iii. Sejauhmanakah perhubungan antara media yang digunakan dengan keberkesanan komunikasi di kalangan pentadbir pendidikan di daerah tersebut?
- iv. Sejauhmanakah perhubungan antara corak kepimpinan dengan keberkesanan komunikasi di kalangan pentadbir pendidikan di Daerah Kuala Muda?
- v. Apakah faktor yang paling signifikan dalam menentukan keberkesanan komunikasi di kalangan pentadbir pendidikan di Daerah Kuala Muda dengan subordinat mereka.

OBJEKTIF-OBJEKTIF KAJIAN

Objektif umum kajian ini adalah untuk mengenal pasti amalan komunikasi yang digunakan dan faktor-faktor yang mempunyai perkaitan dengan keberkesanan komunikasi di kalangan pentadbir pendidikan di Daerah Kuala Muda.

Objektif khusus kajian ini adalah untuk mengenalpasti :

1. Bentuk komunikasi yang diamalkan di kalangan pentadbir pendidikan di Daerah Kuala Muda.
2. Perbezaan keberkesanan komunikasi di kalangan pentadbir pendidikan di Daerah Kuala Muda mengikut faktor-faktor jantina, umur dan tempoh perkhidmatan mereka.
3. Hubungan antara keberkesanan komunikasi dengan media yang digunakan oleh para pentadbir pendidikan di Daerah Kuala Muda.
4. Hubungan antara keberkesanan komunikasi dengan corak kepimpinan pentadbir pendidikan di Daerah Kuala Muda.

HIPOTESIS KAJIAN

Hipotesis yang dibentuk ialah:

- Ho – Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam keberkesanan komunikasi di kalangan pentadbir pendidikan di Daerah Kuala Muda mengikut faktor jantina.
- Ho – Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam keberkesanan komunikasi di kalangan pentadbir pendidikan di Daerah Kuala Muda mengikut tahap umur.
- Ho – Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam keberkesanan komunikasi di kalangan pentadbir pendidikan di Daerah Kuala Muda mengikut tempoh perkhidmatan.
- Ho – Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara media yang digunakan oleh pentadbir pendidikan di Daerah Kuala Muda dengan keberkesanan komunikasi.
- Ho – Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara corak kepimpinan para pentadbir pendidikan di Daerah Kuala Muda dengan keberkesanan komunikasi.

DAPATAN KAJIAN

Penganalisisan yang dibuat meliputi terhadap faktor-faktor demografi responden seperti jantina, tempoh perkhidmatan, jawatan serta umur dengan menggunakan kaedah statistik diskriptif. Manakala di bahagian berikutnya statistik inferensial telah diaplikasikan bagi menguji hipotesis yang dibina.

Daripada 107 set borang soalselidik yang diedarkan, sebanyak 101 set borang ataupun 94.4% telah dikembalikan dan diterimapakai untuk tujuan penganalisisan. Analisis diskriptif responden untuk ciri-ciri demografi adalah seperti di bawah.

Jantina dan umur

Dapatan yang diperolehi menunjukkan 50.5% (51 orang) responden adalah lelaki, manakala 49.5% atau 50 orang pula adalah perempuan. Dari segi umur, didapati kumpulan umur yang terbanyak ialah di antara 46 hingga 50 tahun iaitu 33 orang atau 32.7%. Ini diikuti oleh kumpulan umur di antara 41 hingga 45 tahun iaitu sebanyak 22.8%. Seterusnya kumpulan umur 50 tahun ke atas iaitu sebanyak 21.8%, kumpulan umur di antara 36 hingga 40 tahun iaitu sebanyak 19.8% dan kumpulan umur di antara 31 hingga 35 tahun hanya 3.0% sahaja.

Jawatan

Kajian ini menunjukkan peratusan terbesar responden adalah terdiri daripada guru-guru kanan mata pelajaran iaitu merangkumi 42.6% daripada jumlah keseluruhan responden. Sebanyak 15.8% adalah Penolong Kanan Hal Ehwal Murid, dan ini diikuti dengan Penolong Kanan (Pentadbiran dan Kurikulum) sebanyak 14.9%, Pengetua sebanyak 12.9%, Penyelia Petang sebanyak 9.9% dan Penolong Kanan Kokurikulum sebanyak 4.0% sahaja.

Pengalaman kerja

Hampir separuh (40.6%) daripada responden mempunyai pengalaman di antara 1 hingga 3 tahun memegang jawatan sebagai pentadbir pendidikan di sekolah masing-masing. Manakala peratusan yang terendah (16.8%) ialah mereka yang mempunyai pengalaman di antara 3 hingga 5 tahun.

Media yang digunakan

Di samping menganalisis ciri-ciri demografi responden, penyelidik juga telah menganalisis bentuk media yang digunakan oleh para pentadbir pendidikan ini untuk menyampaikan mesej kepada kakitangan di sekolah dengan menggunakan analisis diskriptif frekuensi. Dapatan yang diperolehi adalah seperti di jadual 1.

Jadual 1
Media yang digunakan untuk menyampaikan mesej kepada kakitangan di sekolah

Media yang digunakan	Min	Sisihan piawai
Menelefon	2.47	1.03
Menulis di papan kenyataan	2.98	1.14
Menghantar memo atau notis	2.58	0.97
Menghantar mel elektronik	1.23	0.71
Bermesyuarat	3.87	0.92
Berjumpa dengan individu terlibat secara tidak formal	4.01	0.82
Memberi pesanan melalui orang tengah	2.35	0.75

Dapatan yang diperolehi menunjukkan item “berjumpa dengan individu terlibat secara tidak formal” memberikan min yang tertinggi iaitu 4.01 dengan sisihan piawai sebanyak 0.82. Manakala item ‘bermesyuarat’ pula memberikan min 3.87 dengan sisihan piawai sebanyak 0.92.. Seterusnya item “menelefon”, “menulis di papan kenyataan” dan “menghantar memo atau notis”, masing-masing memberikan min 2.47, 2.98 dan 2.58 dengan sisihan piawai sebanyak 1.03, 1.14 dan 0.97. Akhir sekali, item menghantar mel elektronik menunjukkan min yang diperolehi ialah 1.23 dengan sisihan piawai 0.71.

Dimensi gaya kepimpinan

Penyelidik juga telah membandingkan min dua dimensi dalam gaya kepimpinan pentadbir pendidikan di Daerah Kuala Muda. Dapatan yang diperolehi adalah seperti jadual 2 di bawah.

Jadual 2
Min dimensi gaya kepimpinan

Dimensi	Min	Sisihan Piawai
Merintis struktur	3.36	0.49
Timbang rasa	3.32	0.39

Min untuk gaya kepimpinan merintis struktur adalah lebih tinggi iaitu 3.36 dengan sisihan piawaian 0.49 berbanding min bagi gaya kepimpinan timbang rasa yang hanya 3.32 dengan sisihan piawaian 0.39.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis bagi kajian ini tertumpu kepada dua aspek iaitu aspek hubungan dan pengaruh antara pembolehubah-pembolehubah bebas iaitu faktor demografi seperti jantina, umur dan pengalaman, media yang digunakan dan corak kepimpinan dengan pembolehubah bersandar iaitu keberkesanan komunikasi. Bagi menguji hipotesis yang berkaitan dengan hubungan, kaedah Korelasi Pearson digunakan. Kaedah ini juga dapat menentukan kekuatan perhubungan tersebut sekiranya ada. Penyelidik juga telah menggunakan Ujian t dan ANOVA dalam menguji hipotesis yang melihat perbezaan antara faktor-faktor demografi. Manakala aspek yang kedua pula ialah untuk melihat pembolehubah bebas yang paling dominan ke atas keberkesanan komunikasi yang merupakan pembolehubah bersandar dalam kajian ini.

Tahap signifikan dalam pengujian hipotesis ialah $p < 0.05$ dengan aras keyakinan 95%. Ini bermakna hipotesis yang diuji akan diterima sekiranya nilai yang diperolehi melebihi nilai tersebut.

Pengujian Hipotesis Pertama

Pengujian hipotesis pada aras keyakinan 0.05 menunjukkan nilai p yang diperolehi ialah 0.23. Memandangkan nilai ini adalah jauh lebih besar daripada 0.05, maka hipotesis ini adalah diterima. Ini membuktikan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam keberkesanan komunikasi di kalangan pentadbir pendidikan di daerah Kuala Muda mengikut faktor jantina.

Pengujian Hipotesis Kedua

Pengujian hipotesis pada aras keyakinan 0.05 menunjukkan nilai p yang diperolehi ialah 0.22. Nilai ini adalah lebih besar daripada 0.05, maka hipotesis ini adalah diterima. Ini menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam keberkesanan komunikasi di kalangan pentadbir pendidikan di Daerah Kuala Muda mengikut tahap umur.

Pengujian Hipotesis Ketiga

Pengujian hipotesis pada aras keyakinan 0.05 menunjukkan nilai p yang diperolehi ialah 0.30. Nilai ini adalah lebih besar daripada 0.05, maka hipotesis ini adalah diterima. Ini menunjukkan tidak terdapatnya perbezaan yang signifikan dalam keberkesanan komunikasi di kalangan pentadbir pendidikan di daerah Kuala Muda mengikut tempoh perkhidmatan.

Pengujian Hipotesis Keempat

Analisis yang dibuat mendapati tidak wujud hubungan yang signifikan di antara media yang digunakan dengan keberkesanan komunikasi ($r = 0.143$, $p = 0.154$). Dengan itu hipotesis ini diterima.

Pengujian Hipotesis Kelima

Analisis menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan di antara corak kepimpinan dengan keberkesanan komunikasi ($r = 0.528$, $p = 0.000$). Dengan itu hipotesis ini ditolak.

Perbincangan

Sebagai kesimpulannya, bolehlah dikatakan bahawa media yang paling kerap digunakan oleh pentadbir pendidikan di Daerah Kuala Muda, Kedah untuk menyampaikan mesej kepada kakitangan di sekolah ialah dengan bermesyuarat dan berjumpa dengan individu yang terlibat secara tidak formal. Manakala, media seperti telefon, menulis di papan kenyataan, menghantar memo atau notis atau memberi pesanan lisan melalui orang tengah adalah jarang-jarang sekali penggunaannya. Dapatan juga menunjukkan bahawa pentadbir pendidikan di daerah ini majoritinya tidak pernah menggunakan mel elektronik untuk menyampaikan mesej kepada kakitangan di sekolah masing-masing.

Dapatan yang diperolehi ini tidak memeranjatkan penyelidik memandangkan banyak kajian yang dilakukan sebelum ini menunjukkan hasil yang sama iaitu penggunaan komunikasi lisan adalah lebih disukai berbanding komunikasi bertulis (Robbins, 1998; Adair, 1988). Penyelidik berpendapat, dapatan yang diperolehi ini adalah disebabkan oleh beberapa faktor. Yang pertama, sepertimana yang diketahui umum komunikasi bersemuka mempunyai kelebihan-kelebihannya yang tersendiri berbanding dengan komunikasi bertulis. Komunikasi bersemuka membolehkan pemberi dan penerima mesej mendapat maklumbalas yang segera. Selain itu, komunikasi bersemuka juga membolehkan penerima dan penghantar mesej memperoleh mesej yang disampaikan melalui komunikasi bukan lisan seperti mimik muka, gerakan kaki dan tangan dan lain-lain lagi.

Di samping itu, didapati media yang paling kurang digunakan ialah mel elektronik. Keadaan ini berlaku mungkin disebabkan kurangnya kemahiran para pentadbir pendidikan di daerah ini dalam menggunakan serta mengendalikan alat komunikasi moden seperti ini. Memandangkan penghantaran mesej menggunakan mel elektronik merupakan satu perkara baru, para pentadbir pendidikan perlu menguasai beberapa kemahiran sebelum dapat mempraktikkan teknik penghantaran mesej melalui mel elektronik.

Perlu diingatkan di sini, kajian yang dilakukan adalah untuk mengenal pasti media yang digunakan oleh pentadbir pendidikan untuk menghantar mesej kepada kakitangan di sekolah masing-masing. Jadi, bukanlah sesuatu yang menghairankan sekiranya pentadbir pendidikan di daerah ini jarang menggunakan mel elektronik kerana adalah sesuatu yang merugikan sekiranya pentadbir pendidikan menggunakan mel elektronik hanya untuk menghantar mesej kepada kakitangan yang berada di bilik sebelah. Penyelidik berpendapat, penggunaan mel-elektronik hanya sesuai digunakan untuk menghantar mesej daripada organisasi yang berjauhan seperti di antara sekolah dan Pejabat Pendidikan Daerah atau di antara Pejabat Pendidikan Daerah dan Jabatan Pendidikan Negeri dan seterusnya. Penggunaan mel-elektronik dan mesin faksimili adalah amat penting untuk menghantar mesej kepada organisasi yang berjauhan kerana ini bukan sahaja boleh menjimatkan kos dan masa tetapi juga dapat menghindarkan kemungkinan mesej yang dikirim tidak diterima oleh pihak yang sepatutnya menerima mesej tersebut.

Kurangnya penggunaan mel elektronik di kalangan pentadbir pendidikan di daerah ini mungkin juga disebabkan sikap segelintir pentadbir pendidikan terhadap perubahan. Bukan semua orang boleh menerima perubahan. Perkara ini terjadi apabila komputer mula diperkenalkan dalam bidang pendidikan. Melalui pemerhatian yang dilakukan, kebanyakan pentadbir pendidikan, terutamanya yang telah berumur sukar untuk menerima perubahan ini. Sebaliknya mereka masih mengekalkan cara lama iaitu menggunakan mesin taip untuk menaip soalan-soalan peperiksaan. Pada hari ini, masih juga terdapat guru-guru yang menggunakan mesin pengira untuk mengira markah pelajar sedangkan pengiraan ini boleh dilakukan dengan tepat, cepat dan mudah melalui perisian komputer yang tertentu.

Dimensi gaya kepimpinan

Perbandingan min yang dilakukan oleh penyelidik untuk melihat kepentingan kedua-dua dimensi gaya kepimpinan menunjukkan kedua-dua dimensi tersebut adalah tidak penting memandangkan skor minnya kurang daripada 3.50. Skor yang rendah ini mungkin disebabkan pentadbir pendidikan di daerah ini cenderung untuk memilih item-item tertentu sahaja. Tetapi ini bukan bermakna mereka tidak boleh menjadi pemimpin yang baik. Oleh itu, penyelidik telah menganalisis min setiap item kedua-dua dimensi gaya kepimpinan tersebut.

Dapatan yang diperolehi menunjukkan bagi dimensi merintis struktur, perkara yang terpenting atau paling kerap dilakukan oleh pentadbir-pentadbir pendidikan di daerah ini ialah mementingkan pelaksanaan kerja mengikut jadual. Manakala mentadbir dengan cara yang keras pula merupakan perkara yang paling jarang dilakukan.

Sebagaimana yang telah diketahui umum, perjalanan program atau aktiviti di sekolah adalah tertakluk kepada perancangan daripada pihak yang lebih atas iaitu daripada pihak Kementerian Pendidikan, Jabatan Pendidikan Negeri dan juga Pejabat Pendidikan Daerah. Oleh itu, setiap aktiviti atau program yang dirancang mestilah dilakukan pada masa yang telah ditetapkan. Jika sesuatu kerja tidak dijalankan mengikut jadual, dikhuatiri kerja itu akan bertindan dengan kerja-kerja lain yang tidak menentu. Untuk mengelakkan perkara sebegini daripada berlaku, maka memang wajar pentadbir-pentadbir pendidikan di daerah ini mementingkan pelaksanaan kerja mengikut jadual yang telah ditetapkan.

Dari aspek pengajaran guru pula, pentadbir-pentadbir pendidikan menekankan agar tugas tersebut dilakukan dalam waktu yang telah ditetapkan untuk memastikan guru dapat menghabiskan sukatan pelajaran yang perlu diajar sebagai persediaan pelajar-pelajar menduduki peperiksaan di penghujung tahun. Perkara ini adalah amat penting memandangkan ini adalah '*core business*' sesebuah institusi pendidikan seperti sekolah. Sekiranya guru tidak menjalankan tugasnya mengikut masa yang telah ditentukan, kemungkinan pelajar tidak dapat menjawab soalan-soalan yang dikemukakan dalam peperiksaan. Seterusnya mungkin akan menghalang pelajar berkenaan daripada meneruskan pelajaran disebabkan keputusan yang kurang memuaskan.

Di samping itu, dapatan juga menunjukkan bahawa pentadbir pendidikan di daerah ini amat mementingkan kakitangan dan sentiasa mengikut peraturan dan arahan, menerangkan dengan jelas apa yang mereka harapkan daripada kakitangan, menentukan kakitangan menjalankan tugas dengan sepenuhnya serta menentukan tugas kakitangan diselaraskan. Penyelidik berpendapat, empat perkara yang disenaraikan di atas tidak lari daripada aspek utama yang telah dibincangkan tadi iaitu mementingkan pelaksanaan kerja mengikut jadual. Ini kerana apabila kakitangan sentiasa mengikuti peraturan dan arahan, mereka jelas dengan apa yang diharapkan daripada mereka, Kakitangan menjalankan tugas dengan sepenuhnya serta tugas-tugas mereka diselaraskan dan secara tidak langsung aktiviti atau program yang dirancang bukan saja dapat dijalankan mengikut jadual tetapi juga dapat menghasilkan sesuatu yang berkualiti. Ini bertepatan dengan apa yang dikatakan oleh Bryans et al (1984) bahawa mengkomunikasikan matlamat boleh bertindak sebagai alat untuk memotivasikan pekerja. Di samping itu juga, tugas-tugas penyeliaan dapat dijalankan dengan baik dan lancar (Razali, 1999).

Sebaliknya mentadbir secara keras akan menyusahkan atau melambatkan pencapaian matlamat, menimbulkan rasa tidak puas hati di kalangan pekerja serta boleh menimbulkan banyak masalah perhubungan di antara individu. Pentadbiran seperti ini biasanya berlaku dalam organisasi yang berbentuk tradisional di mana hirarki, kuasa vertikal dan autoriti menjadi keutamaan (D'Aprix, 1996). Realitinya, organisasi hari ini lebih berorientasikan horizontal atau mendatar di mana

komunikasi dilakukan merentasi sempadan organisasi atau jabatan. Oleh itu, adalah wajar pentadbir pendidikan di daerah ini tidak mentadbir secara keras. Ini akan memudahkan komunikasi ke semua arah agar matlamat yang telah digariskan akan lebih mudah dan cepat untuk dicapai.

Perbandingan min antara item-item dimensi timbang rasa pula menunjukkan bahawa pentadbir pendidikan di daerah ini amat baik dan senang dihampiri setiap waktu. Di samping itu, dapatan juga menunjukkan bahawa kakitangan di sekolah berasa senang untuk bercakap dengan pentadbir-pentadbir pendidikan di daerah ini serta kakitangan diberi layanan yang sama seolah-olah mereka adalah setaraf. Manakala item yang paling jarang dilakukan ialah bertindak tanpa rundingan dengan kakitangan.

Sebagaimana yang telah diketahui umum, pentadbir pendidikan hari ini terdiri daripada pelbagai lapisan umur kerana perlington jawatan sebagai pentadbir pendidikan biasanya dilakukan oleh pihak sekolah sendiri. Walaupun pihak Kementerian yang mengesahkan satu-satu jawatan tetapi pencalonan masih dibuat di peringkat sekolah. Bagi sekolah-sekolah yang baru beberapa tahun dibuka, kebanyakan guru yang mengajar adalah guru-guru muda. Tambahan pula, banyak sekolah baru dibuka sekarang ini bagi memenuhi permintaan yang semakin bertambah hari demi hari. Oleh itu, guru-guru muda inilah yang dilantik menjawat jawatan sebagai pentadbir pendidikan di sekolah masing-masing. Ada di antara mereka yang seusia dengan rakan-rakan guru yang lain. Inilah salah satu daripada sebab mengapa suasana yang dinyatakan di atas berlaku.

Selain itu, keadaan ini mungkin juga berlaku atas kesedaran pentadbir pendidikan itu sendiri. Kesedaran bahawa kejayaan pencapaian matlamat sekolah terletak di atas bahu setiap individu yang menganggotainya. Oleh itu, setiap orang dalam organisasi sekolah tersebut haruslah bersikap terbuka bukan saja untuk menyampaikan sesuatu tetapi juga untuk mendengar apa yang orang lain ingin perkatakan. Menurut Patrick (1992), satu daripada tujuan berkomunikasi ialah pendengar mendengar apa yang hendak disampaikan atau lihat apa yang hendak ditunjukkan. Dari sinilah wujudnya komunikasi yang berkesan. Masalah yang biasa berlaku dalam komunikasi hari ini ialah orang atasan memandang rendah orang bawahan dengan menggunakan perkataan yang orang bawahan tidak fahami, tidak membenarkan komunikasi dua hala, tidak berkomunikasi perkara yang orang bawahan tahu serta mungkin juga tidak mahu mendengar langsung apa orang bawahan ingin perkatakan (Smeltzer et al, 1994).

Hubungan antara keberkesanan komunikasi dengan gaya kepimpinan

Hasil dari kajian yang dijalankan menunjukkan terdapatnya perhubungan yang signifikan di antara gaya kepimpinan dengan keberkesanan komunikasi. Dengan kata lain keberkesanan komunikasi boleh dipengaruhi oleh corak kepimpinan seseorang. Walau bagaimana pun dapatan ini tidak menjelaskan corak kepimpinan yang bagaimana yang benar-benar membawa kepada keberkesanan komunikasi. Dapatan ini telah dijangkakan memandangkan kebanyakan kajian yang dibuat sebelum ini juga menunjukkan terdapatnya perbezaan dalam komunikasi mengikut gaya kepimpinan yang berbeza (Bryans et al, 1984; Surinder et al, 1997; Elloy et al, 1998; Adair, 2000).

Gaya kepimpinan biasanya berkait dengan kedudukan dan status seseorang pemimpin. Pada pendapat penyelidik, inilah yang menyebabkan gaya kepimpinan tadi mempunyai pengaruh terhadap keberkesanan komunikasi. Mungkin pemimpin tidak pernah membuka ruang untuk kakitangan berinteraksi dengannya atau mungkin pihak kakitangan sendiri yang tidak suka berkomunikasi dengan pemimpin mereka. Satu cara yang dapat menjana komunikasi di antara kakitangan dan pemimpin adalah apabila adanya sikap percaya mempercayai antara satu sama

lain. Untuk menimbulkan sikap percaya mempercayai, pemimpin memainkan peranan yang utama kerana tingkahlaku pemimpin merupakan pemangkin kepada kepercayaan kakitangan bawahan untuk melakukan sebarang perubahan dalam organisasi untuk membentuk budaya yang lebih baik dalam organisasinya pada masa akan datang (Rogers, 1995). Pemimpin yang dipercayai oleh kakitangannya adalah pemimpin yang boleh menguruskan organisasi, boleh membuat keputusan yang betul di samping pandai berinteraksi bukan saja dengan pelanggan tetapi juga dengan kakitangan dalam organisasi yang sama. Di samping itu, pemimpin ini juga mestilah mempunyai inisiatif untuk melakukan sesuatu serta sanggup pula mengambil risiko atas apa yang dilakukan.

Kepercayaan merupakan elemen yang penting untuk menjana sebarang perubahan dalam sesebuah organisasi. Stephen R. Covey dalam bukunya *The 7 Habits of Highly Effective People* mengatakan manusia yang berkesan mesti berfikir menang-menang. Fikiran ini akan timbul sekiranya manusia mempercayai antara satu sama lain kerana tanpa kepercayaan, manusia akan kehilangan sikap keterbukaan, pengajaran bersama serta komunikasi antara satu sama lain. Di samping kakitangan mempercayai pemimpin, pemimpin juga mesti mempunyai kepercayaan terhadap kakitangannya. Ini selari dengan Teori Y yang diperkenalkan oleh McGregor yang mengatakan pemimpin yang mengamalkan teori ini mengakui :

1. orang lain boleh melakukan kerja yang baik
2. orang lain adalah jujur dan boleh dipercayai
3. orang lain mesti dihormati dan diberi pengiktirafan
4. orang lain akan memberikan komitmen mereka apabila mereka dilibatkan secara langsung
5. orang lain akan mahir dengan pekerjaan yang mereka lakukan sendiri
6. kerja berkumpulan adalah lebih baik daripada persaingan

Kadang-kadang berlaku keadaan pemimpin sendiri tidak dapat memberikan kepercayaan kepada orang bawahannya terutamanya apabila pemimpin tadi menghadapi tekanan atau kehilangan. Keadaan begini adalah sama seperti Teori X yang juga diperkenalkan oleh McGregor. Pemimpin yang mengamalkan teori ini tidak mempercayai orang lain, menganggap orang lain malas dan tidak boleh dipercayai sekiranya tidak ada orang yang mengawasi, memberitahu kepada orang lain apa yang perlu dilakukan, membuat semua keputusan, marah apabila orang lain datang lewat atau balik awal dan tidak sanggup mengambil risiko.

Dalam membentuk suasana kerja yang mempunyai sikap percaya mempercayai yang tinggi, pemimpin mestilah :

1. mencipta visi yang mempunyai tahap kepercayaan yang tinggi
2. mengenali diri mereka sendiri
3. membina hubungan komunikasi
4. mempraktikkan apa yang dipercayai
5. menggalakkan kepercayaan dalam kumpulan

Apabila tempat kerja berada dalam suasana saling mempercayai, barulah boleh dilakukan sebarang perubahan. Dalam keadaan tertentu, perubahan amatlah perlu dan amat berharga apabila :

1. menggunakan media yang bersesuaian
2. mendapat galakan daripada orang yang telah membuat perubahan
3. melibatkan program latihan dan pendidikan
4. mengadakan pemudahcara untuk memberitahu serta memujuk
5. mendapat galakan daripada pemimpin
6. mendapat insentif yang setimpal

Dalam melakukan perubahan, pemimpin juga seharusnya mengambil kira kesediaan kakitangan bawahannya. Tugas pemimpin dan tingkah laku perhubungan mestilah selaras dengan kesediaan kakitangan. Apabila kesediaan kakitangan berubah, tugas pemimpin dan tingkah laku perhubungan juga mesti turut berubah. Apabila pengubahsuaian tugas pemimpin dan tingkah laku perhubungan ini tidak dilakukan, ini akan memberi kesan kepada pencapaian dan kepuasan pekerja.

Perubahan yang dikehendaki dalam sesebuah organisasi sudah semestinya ke arah yang lebih baik. Dalam konteks ini, organisasi sekolah tentunya ingin membuat perubahan dalam gaya kepimpinan kerana faktor ini telah dikenal pasti mempunyai pengaruh terhadap keberkesanan komunikasi pentadbir pendidikan di daerah ini. Walau bagaimanapun, perubahan bukanlah boleh dilakukan dalam masa sehari dua kerana perkara pertama yang perlu diubah ialah sikap pemimpin dan kakitangan di sesebuah sekolah itu sendiri.

CADANGAN KAJIAN

Bagi memperbaiki lagi keadaan, adalah dicadangkan supaya;

1. Pihak PPD, JPN dan Kementerian Pendidikan mewajibkan semua kakitangan yang bakal menjadi pentadbir pendidikan untuk mengikuti kursus komunikasi yang berkesan
2. Pihak PPD, JPN dan Kementerian Pendidikan mewajibkan pentadbir pendidikan mengikuti latihan dan kursus pada waktu-waktu yang tertentu, umpamanya setiap lima tahun berkhidmat dan sebagainya.
3. Pihak PPD, JPN dan Kementerian Pendidikan mengadakan kursus kemahiran secara berkala kepada pentadbir pendidikan agar tidak ketinggalan dalam penggunaan teknologi komunikasi terkini
4. Memperlengkapkan setiap sekolah di daerah ini dengan kemudahan-kemudahan teknologi komunikasi terkini seperti Internet, mesin faksimili dan sebagainya untuk memudahkan serta melancarkan komunikasi di semua peringkat

KESIMPULAN

Daripada hasil kajian yang telah dijalankan dapatlah dibuat kesimpulan bahawa pentadbir pendidikan di Daerah Kuala Muda ini lebih banyak mengamalkan komunikasi interpersonal dalam organisasi sekolah mereka. Hanya faktor gaya kepimpinan pentadbir pendidikan sahaja yang mempunyai kaitan dengan keberkesanan komunikasi. Manakala faktor-faktor lain seperti media yang digunakan, umur, jantina serta pengalaman para pentadbir pendidikan di daerah ini tidak menunjukkan apa-apa kaitan dengan keberkesanan komunikasi.

BIBLIOGRAFI

- Ab. Aziz Yusof (1999). *Modul lengkap gelagat organisasi*. Sekolah Pengurusan UUM.
- Ab. Aziz Yusof (1999). *Penilaian prestasi : Konsep dan perlaksanaan*. Sintok : Penerbit Universiti Utara Malaysia
- Abdul Rahim Mohd. Saad (2000). *Teknologi maklumat dan komunikasi : Keperluan pertimbangan semula program pendidikan tinggi*. Kertaskerja ini dibentangkan dalam Seminar Dinamika Perubahan Pengurusan Menuju Era-K pada 20 dan 21 September 2000, bertempat di Pusat Konvensyen, Universiti Utara Malaysia.
- Abdullah Hassan & Ainon Mohd. (1997). *Komunikasi untuk pemimpin*. Kuala Lumpur : Utusan Publications & Distributions Sdn. Bhd.
- Abdullah Hassan dan Ainon Mohd. (2000). *Kemahiran interpersonal untuk guru bestari*. Kuala Lumpur : Utusan Publications & Distributions Sdn. Bhd.
- Abu Mansor Ahmad, Fais Ahmad, Ghazali Din, Hanissah A.Razak & Nor Azila Mohd. Noor (1999). *Pengantar pengurusan*. Sintok : Pusat Pendidikan Profesional dan Lanjutan (PACE).
- Adler, R. B. & Rodman, G. (2000). *Understanding human communication (seventh edition)*. Orlando, FL : Harcourt College Publishers.
- Ahmad Kamil Mohamed (1992). *Kejayaan berkomunikasi dalam era masyarakat informasi*. Kuala Lumpur : Nurin Enterprise.
- Albrecht, T. L. & Bach, B. W. (1997). *Communication in complex organizations : Arelational approach*. Orlando, FL : Harcourt Brace College Publishers
- Andrews, P. H. & Herschel R. T. (1996). *Organizational communication : Empowerment in a technological society*. Boston : Houghton Mifflin Company.
- Asiah Hamzah (1997). *Faktor-faktor demografi yang mempengaruhi stail kepimpinan guru*. Tesis Sarjana, UUM.
- Bishop, J.M. Taylor, L & Froy, F.(2000). Computer-mediated communication use by the deaf and hard-of-hearing. *Kybernetes*, 29 (9/10).
- Bryans, P. & Cronin, T. P. (1984). *Organization theory*. New York : Facts On File Publications.
- Burton, S. H. (1980). *People and communication*. New York : Longman.
- Catherine. W.N. (1998). Do women and men communicate differently at work? An empirical study in Hong Kong. *Women in Management Review*, 13 (1).

- Cairns, T.D., Hollenback, J., Preziosi, R.C., & Snow, W.A. (1998). Technical note: A study of Hersey and Blanchard's situational leadership theory. *Leadership and Organization Development Journal*, 19 (2).
- Daniels, T. D., Spiker, B. K. & Papa, M. J. (1997). *Perspectives on organizational communication (4th. Edition)*. Dubuque : Brown & Benchmark Publishers.
- D'Aprix, R. (1996). *Communicating for change : Connecting the workplace with the marketplace*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Denton, D. K. (1996). Four simple rules for leading change. *Empowerment in Organizations*, 4 (4).
- Downs, C., Linkugel, W., & Berg, D. M. (1977). *The organizational communicator*. New York : Harper & Row Publishers.
- Goldhaber, G. M. (1992). *Komunikasi dalam organisasi (terjemahan oleh Omardin Haji Ashaari dan Azahar Raswan Dean Wan Din)*. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Haslina Abd. Rahim (1996). *Pengaruh iklim organisasi ke atas kepuasan kerja guru-guru sekolah menengah di Bandaraya Ipoh*. Tesis Sarjana, UUM.
- Hussein Mahmood (1993). *Kepemimpinan dan keberkesanan sekolah*. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ibrahim Mamat (1998). *Pengetua sekolah : Menangani isu dan cabaran_kepimpinan*. Selangor : Kumpulan Budiman Sdn. Bhd.
- Jackson, P. C. (1987). *Corporate communication for managers*. London : Pitman Publishing
- Leonard, D. J. (1979). *Shurter's communication in business (4th. edition)*. New York : McGraw-Hill Book Company.
- Luthans, F. & Larsen, J. K. (1986). How managers really communicate. *Human Relations*, 39 (2), 161-178
- Mohd. Rajib Ghani & Mohd. Hamdan Adnan (1986). *Komunikasi sebagai profesion*. Kuala Lumpur : Karya Bistari Sdn. Bhd.
- Muhd. Mansur Abdullah (1998). *Komunikasi dalam pengurusan*. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka._
- Razali Mat Zin (1996). *Kepimpinan dalam pengurusan*. Kuala Lumpur : Utusan Publications & Distribution Sdn. Bhd.
- Razali Mat Zin (1999). *Pengurusan organisasi kerja (edisi kedua)*. Sintok : Penerbit Universiti Utara Malaysia.
- Rogers, R. W. (1995). The psychological contract of trust-part II. *Executive Development*, 8_(2).
- Rosli Mohamed (1998). *Amalan komunikasi dalam pengurusan organisasi ; kajian di Lembaga Kemajuan Ikan Malaysia (LKIM)*. Tesis MSc. Management UUM.
- Roslina Bakar (1999). *Komunikasi keluarga dan salah laku remaja*. Tesis Sarjana, UUM.
- Samsuddin A. Rahim (1993). *Komunikasi asas*. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka._
- Sekaran, U. (2000). *Research methods for business : A skill building approach (3rd. edition)*. New York : John Wiley & Sons, Inc.

- Shahril @ Charil Marzuki, Zainun Ishak, Lee Pau Wing & Dr Saedah Hj Siraj (1998). *Pendidikan di Malaysia*. Kuala Lumpur : Utusan Publications & Distributions Sdn. Bhd.
- Smeltzer, L. R. & Leonard, D. J. (1994). *Managerial Communication : Strategies and applications*. Illinois : Richard D. Irwin, Inc.
- Wan Mohd Mahyiddin (1996). *Kepemimpinan : Sorotan pelbagai aspek bagi meningkatkan kualiti dan pencapaian*. Shah Alam : Fajar Bakti Sdn. Bhd.
- Zaidatol Akmaliah Lope Pihie (1993). *Pentadbiran pendidikan*. Kuala Lumpur : Penerbit Fajar Bakti Sdn Bhd.

