

KEPIMPINAN PENDIDIKAN DAN ORIENTASI PENGURUSAN
SUMBER MANUSIA: KAJIAN KES DI MRSM

KAMARUDIN MUSA

UNIVERSITI KEBANGSAAN MALAYSIA

**KEPIMPINAN PENDIDIKAN DAN ORIENTASI PENGURUSAN
SUMBER MANUSIA: KAJIAN KES DI MRSM**

KAMARUDIN MUSA

**TESIS YANG DIKEMUKAKAN UNTUK MEMENUHI SEBAHAGIAN
DARIPADA SYARAT MEMPEROLEH IJAZAH
SARJANA PENDIDIKAN**

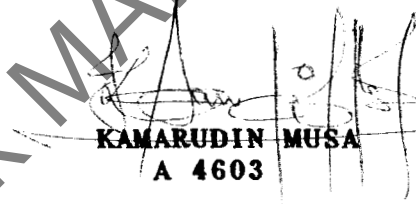
**FAKULTI PENDIDIKAN
UNIVERSITI KEBANGSAAN MALAYSIA
BANGI**

1997

PENGAKUAN

Saya akui karya ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan yang tiap-tiap satunya saya jelaskan sumbernya.

9 Disember 1997


KAMARUDIN MUSA
A 4603

PENGHARGAAN

Syukur kehadiran Allah swt. kerana dengan limpah kurnia, taufik dan hidayah daripadaNya, serta kekuatan dan kelapangan yang diberikanNya, membolehkan penulis menyiapkan kajian ini sebagaimana diperlukan untuk memenuhi sebahagian syarat bagi memperolehi Ijazah Sarjana Pendidikan, meskipun pelbagai cabaran dan rinta-ngan terpaksa dihadapi dalam usaha untuk menyiapkan kajian ini. Namun dengan pasrah kepada petunjuk Allah swt., segalanya dapat diatasi secara persis. Penulis juga ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih tidak terhingga kepada semua yang terlibat samada secara langsung atau tidak langsung dalam membantu penulis dengan memberikan dorongan, sokongan, bimbingan dan tunjuk ajar sepanjang penulis menjalankan kajian ini, juga sepanjang penulis mengikuti program Sarjana Pendidikan, khususnya kepada Dr. Adnan @ Nan Kamis, selaku penyelia, yang begitu prihatin dan bersedia meluangkan masa membaca dan meneliti kerangka awal kajian ini, serta begitu tekun memberikan teguran, ulasan dan komentar-komentar, yang menjadi panduan berguna kepada penulis untuk menyiapkan kajian ini. Tanpa teguran, komentar dan bimbingan daripada Dr. Adnan @ Nan Kamis, kajian ini tentunya tidak dapat disempurnakan sebagaimana yang diperlukan dan disyaratkan.

Juga, penulis ingin merakamkan ucapan terima kasih dan penghargaan yang tidak ternilai kepada Prof. Dr. Robiah Sidin, Dr. Saat Mat Yassin, Prof. Madya Dr. Abdullah Mohd. Noor, Prof. Madya Dr. Abdul Razak Habib, Dr. Musa Daia, Prof. Dr. T. Subhan Mohd. Meerah dan Prof. Madya Dr. Nor Azizah Salleh, yang telah mendedahkan kepada penulis pelbagai aspek dimensi pemikiran dalam realiti pemikiran pendidikan, yang banyak membantu penulis mence-rakinkan idea-idea tersebut untuk diadaptasikan dalam proses menyiapkan kajian ini, di samping membantu meluaskan skop pemikiran dan perspektif penulis terhadap alam dan hakikat cabaran pendidikan. Jasa, budi dan sumbangan kalian akan tetap terpahat dalam ingatan;

Kilas haruan sapaan beralamat
Alunan cetek pusaran berpada
Budi tuan budi keramat
Sentuhan intelek di persada minda

Penghargaan istimewa dan khusus dirakamkan buat kedua-dua ibubapa, yang telah berjaya memaknakan kehidupan penulis dalam mentafsirkan nilai dan pemikiran, Juga kepada isteri Rapimah Haji Hussain, yang membuka ruang untuk menyiapkan kajian ini, serta anak-anak Amir Iqbal, Amira Syamila Atira dan Amir Hakim, kalian adalah penerus generasi, pewaris kepada tanah air tercinta, pastikan peranan kalian adalah realiti makna yang membangkitkan pembelaan terhadap maruah dan keutuhan agama, bangsa dan nusa. Pastikan tanah tercinta ini tidak terjajah buat kesekian kalinya.

KAMARUDIN MUSA
No. 25 Jalan Toman 9,
Taman Seri Putera,
Banting,
Selangor Darul Ihsan.

Hak Milik MARA

ABSTRAK

Tujuan kajian adalah untuk menjelaskan tentang kepentingan penglibatan pihak kepimpinan pendidikan mengurus dan merancang penggunaan sumber manusia, ke arah pencapaian matlamat dan objektif organisasi. Kajian ini melibatkan 225 responden, terdiri daripada guru-guru Maktab Rendah Sains MARA dan Kolej MARA, yang dibahagikan kepada empat zon; utara, selatan, timur dan tengah. Data dikumpul dengan menggunakan soal selidik, sebagai alat kajian. Soal selidik dibahagikan kepada dua bahagian; bahagian A, latar belakang responden; Jantina, Lokasi dan Pengalaman Kerja, juga, merupakan pembolehubah-pembolehubah bebas kajian. Bahagian B berkaitan dengan potensi sumber manusia; Sikap, Kepuasan Kerja, Motivasi, Latihan, Bakat dan minat dan Peningkatan mutu kerja. Juga, merupakan pembolehubah-pembolehubah bergantung kajian. Item-item soal selidik menggunakan dua paras ukuran; nominal dan ordinal. Pemarkatan dilakukan berpanduan kepada skala Likert. Ujian rintis melibatkan 90 responden dilakukan untuk menentukan kesahan dan kebolehpercayaan item. Nilai keseluruhan alpha Cronbach ialah 0.9407. Pemerosesan data menggunakan "*Statistical Package for Social Sceinces (SPSS)*", untuk mendapatkan nilai korelasi Pearson, bagi menguji 18 hipotesis kecil kajian dan 1 hipotesis utama kajian. Aras kesignifikanan ditetapkan pada tahap 0.05. Ujian hipotesis, menunjukkan hubungan antara Jantina dengan Sikap, Kepuasan Kerja, Motivasi dan Peningkatan Mutu Kerja adalah tidak signifikan di aras 0.05. Bagaimanapun hubungan antara Jantina dengan Latihan dan Bakat dan Minat adalah signifikan di aras 0.05. Hubungan antara Lokasi dengan Sikap, Kepuasan Kerja, Motivasi, Latihan, Bakat dan Minat dan Peningkatan Mutu Kerja adalah tidak signifikan di aras 0.05. Hubungan antara Pengalaman Kerja dengan Kepuasan Kerja, Latihan, Bakat dan Minat dan Peningkatan Mutu Kerja, menunjukkan tidak terdapat perkaitan yang signifikan pada aras 0.05. Bagaimanapun hubungan antara Pengalaman Kerja dengan Sikap dan Motivasi adalah signifikan pada aras 0.05. Keseluruhan dapatan, hanya 4 daripada 18 hipotesis kecil yang signifikan di aras 0.05. Oleh itu, hipotesis utama, "Tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara kepimpinan pendidikan dengan pengurusan sumber manusia dalam organisasi pendidikan" adalah di terima. Dapatan ini adalah diluar jangkaan jika dihubungkan dengan potensi MRSRM. Bermakna, sumber manusia dalam organisasi pendidikan MRSRM telah tidak diuruskan dengan berkesan. Secara tidak langsung mempengaruhi pentafsiran negatif guru-guru terhadap gaya kepimpinan yang diamalkan di MRSRM.

THE EDUCATIONAL LEADERSHIP AND THE ORIENTATION OF
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: CASE STUDY IN MRSM

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the role and commitment of those in educational leadership, especially in organising, restructuring and mobilising the available human resources to achieve the organisation's objectives. This study, involved a total of 250 respondent consisting of teachers from MARA Junior Science Colleges and MARA Colleges, which were divided into four zones; North, South, East and Central. The data was collected using a questionnaire, as the research tool. The questionnaire was divided into two parts; Part A; the background of the respondent, namely; Sex, Location and Working Experience, which are also the independent variables. Part B; related to the potential of human resource; Attitude, Job Satisfaction, Motivation, Training, Talent and Interest, and Improvement of Works Quality, which are also the dependent variables. The measurement of items of questionnaire consists of two level, nominal and ordinal. The scores evaluation based on Likert scale. The pilot study involving 90 respondent was conducted to ensure the validity and practicality of the items. The overall value of the alpha Cronbach is 0.9407. The data was processed and analysed by using the Statistical Package For Social Sciences (SPSS) in order to obtain the Pearson Corelation value in order to test 18 subhypothesis and 1 main hypothesis. The significant level of acceptance was set at 0.05. The hypothesis tested shows that the corelation between Sex and Attitude, Job Satisfaction, Motivation and Improvement of Job Quality was not significant. However, the corelationship between Sex and Training, Talent and Interest, was significant. The relationship between Location and Attitude, Job Satisfaction, Motivation, Training, Talent and Interest, and Improvement of Job Quality was not significant. Regarding the corelationship between Work Experience and Job Satisfaction, Training, Talent and Interest, and Improvement of Job Quality, is not significant. However, the corelation between Work Experience and Attitude and Motivation is significant at 0.05. On the whole, it shows that only 4 of the 18 subhypothesis are significant. Therefore, the main hypothesis of the study, "There is no significant corelation between the educational leadership with the human resource management in the educational organisations" should in accepted. The results is beyond expectation with the potentials of MRSM. This means that the human resource in the MRSM are not effectively managed. This indirectly influences negatively interpretations of teachers towards the style of leadership which is currently in practice in MRSM.

KANDUNGAN

	Halaman
PENGAKUAN	ii
PENGHARGAAN	iii
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KANDUNGAN	vii
SENARAI JADUAL	xi
 BAB I PERNYATAAN MASALAH	
1.0 Pendahuluan	1
1.1 Masalah Kajian	3
1.2 Tujuan Kajian	23
1.3 Pembolehubah Kajian	24
1.4 Hipotesis Nul Utama Kajian	25
1.5 Hipotesis Nul Kecil Kajian	25
1.6 Batasan Kajian	27
1.7 Definisi Istilah	30
1.7.1 Kepimpinan Pendidikan	30
1.7.2 Pengurusan Sumber Manusia	33
1.7.3 Orientasi	34
1.7.4 Sikap	35

1.7.5	Motivasi	35
1.7.6	Kepuasan Kerja	37
1.7.7	Latihan	38
1.7.8	Bakat	40
1.7.9	Minat	41
1.7.10	Peningkatan Mutu Kerja	42
1.8	Kepentingan Kajian	44
 BAB II TINJAUAN KAJIAN		
2.0	Pendahuluan	47
2.1	Potensi Sumber Manusia Dalam Perspektif Tinjauan dan Sorotan Kesusasteraan Kajian.	48
2.1.1	Sikap	49
2.1.2	Kepuasan Kerja	54
2.1.3	Motivasi	62
2.1.4	Latihan	72
2.1.5	Bakat dan Minat	82
2.1.6	Peningkatan Mutu Kerja	87
2.2	Rumusan	95
 BAB III KAEDAH KAJIAN		
3.0	Pendahuluan	97
3.1	Reka Bentuk Kajian	98
3.1.1	Jantina	100
3.1.2	Lokasi	101
3.1.3	Pengalaman Kerja	102

3.1.4 Sikap	104
3.1.5 Kepuasan Kerja	105
3.1.6 Motivasi	106
3.1.7 Latihan	107
3.1.8 Bakat dan Minat	109
3.1.9 Peningkatan Mutu Kerja	110
3.2 Populasi dan Sampel	111
3.3 Alat Kajian	114
3.4 Kajian Rintis	124
3.5 Analisis Data	128
3.6 Rumusan	130
 BAB IV HASIL KAJIAN	
4.0 Pendahuluan	132
4.1 Dapatan Kajian	134
4.1.1 Hubungan Antara Jantina, Lokasi Dan Pengalaman Kerja Dengan Sikap, Kepuasan Kerja, Motivasi, Latihan, Bakat dan Minat, dan Peningkatan Mutu Kerja.	134
4.1.1.1 Ho: Tidak Terdapat Perkaitan Yang Signifikan Antara Kepimpinan Pendidikan Dengan Pengurusan Sumber Manusia Dalam Organisasi Pendidikan	137
4.1.2 Hubungan Antara Jantina Dengan Sikap, Kepuasan Kerja, Motivasi, Latihan, Bakat dan Minat, dan Peningkatan Mutu Kerja.	142
4.1.2.1 Ho: Tidak Terdapat Perkaitan Yang Signifikan Antara Jantina Dengan Sikap Positif Dalam Organisasi Pendidikan.	144

4.1.2.2 Ho: Tidak Terdapat Perkaitan Yang Signifikan Antara Jantina Dengan Kepuasan Kerja Dalam Organisasi Pendidikan.	146
4.1.2.3 Ho: Tidak Terdapat Perkaitan Yang Signifikan Antara Jantina Dengan Motivasi Dalam Organisasi Pendidikan.	147
4.1.2.4 Ho: Tidak Terdapat Perkaitan Yang Signifikan Antara Jantina Dengan Latihan Bidang Dalam Organisasi Pendidikan.	149
4.1.2.5 Ho: Tidak Terdapat Perkaitan Yang Signifikan Antara Jantina Dengan Bakat dan Minat Dalam Organisasi Pendidikan.	151
4.1.2.6 Ho: Tidak Terdapat Perkaitan Yang Signifikan Antara Jantina Dengan Peningkatan Mutu Kerja Dalam Organisasi Pendidikan.	152
4.1.3 Hubungan Antara Lokasi Dengan Sikap Positif, Kepuasan Kerja, Motivasi, Latihan Bidang, Bakat dan Minat, dan Peningkatan Mutu Kerja.	154
4.1.3.1 Ho: Tidak Terdapat Perkaitan Yang Signifikan Antara Lokasi Dengan Sikap Positif Dalam Organisasi Pendidikan.	156
4.1.3.2 Ho: Tidak Terdapat Perkaitan Yang Signifikan Antara Lokasi Dengan Kepuasan Kerja Dalam Organisasi Pendidikan.	157
4.1.3.3 Ho: Tidak Terdapat Perkaitan Yang Signifikan Antara Lokasi Dengan Motivasi Dalam Organisasi Pendidikan.	159

4.1.3.4 Ho: Tidak Terdapat Perkaitan Yang Signifikan Antara Lokasi Dengan Latihan Bidang Dalam Organisasi Pendidikan.	160
4.1.3.5 Ho: Tidak Terdapat Perkaitan Yang Signifikan Antara Lokasi Dengan Bakat dan Minat Dalam Organisasi Pendidikan.	162
4.1.3.6 Ho: Tidak Terdapat Perkaitan Yang Signifikan Antara Lokasi Dengan Peningkatan Mutu Kerja Dalam Organisasi Pendidikan.	163
4.1.4 Hubungan Antara Pengalaman Kerja Dengan Sikap Positif, Kepuasan Kerja, Motivasi, Latihan, Bakat dan Minat, dan Peningkatan Mutu kerja.	165
4.1.4.1 Ho: Tidak Terdapat Perkaitan Yang Signifikan Antara Pengalaman Kerja Dengan Sikap Positif Dalam Organisasi Pendidikan.	167
4.1.4.2 Ho: Tidak Terdapat Perkaitan Yang Signifikan Antara Pengalaman Kerja Dengan Kepuasan Kerja Dalam Organisasi Pendidikan.	169
4.1.4.3 Ho: Tidak Terdapat Perkaitan Yang Signifikan Antara Pengalaman Kerja Dengan Motivasi Dalam Organisasi Pendidikan.	170
4.1.4.4 Ho: Tidak Terdapat Perkaitan Yang Signifikan Antara Pengalaman Kerja Dengan Latihan Bidang Dalam Organisasi Pendidikan.	172

4.1.4.5 Ho: Tidak Terdapat Perkaitan Yang Signifikan Antara Pengalaman Kerja Dengan Bakat dan Minat Dalam Organisasi Pendidikan.	174
4.1.4.6 Ho: Tidak Terdapat Perkaitan Yang Signifikan Antara Pengalaman Kerja Dengan Peningkatan Mutu Kerja Dalam Organisasi Pendidikan.	175
4.2 Rumusan.	178
BAB V PERBINCANGAN DAN PENUTUP.	
5.0 Pendahuluan.	182
5.1 Ringkasan Kajian.	183
5.2 Perbincangan.	185
5.2.1 Sikap	194
5.2.2 Kepuasan Kerja	198
5.2.3 Motivasi	204
5.2.4 Latihan	211
5.2.5 Bakat dan Minat	218
5.2.6 Peningkatan Mutu Kerja	224
5.3 Rumusan Dapatan	230
5.4 Cadangan Pelaksanaan	235
5.5 Cadangan Kajian Lanjutan	240
5.6 Rumusan	242
RUJUKAN	244
LAMPIRAN A Surat Kebenaran Menjalankan Penyelidikan	251
LAMPIRAN B Borang Soal Selidik Kajian	257

SENARAI JADUAL

No. Jadual		Halaman
1.1	Faktor Hubungan Yang Mempengaruhi Impak dan Reaksi Terhadap Pola Kepimpinan Organisasi dan Pengurusan Sumber Manusia.	20
1.2	Pengkelasan Penggunaan Pembolehubah-pembolehubah Bebas dan Pembolehubah Bergantung.	25
1.3	Lokasi dan Pengkelasan Zon MRSM.	29
3.1	Pengkelasan Zon dan Jumlah Responden Yang Digunakan Untuk Kajian.	113
3.2	Maklumat Latar Belakang Responden kajian.	114
3.3a	Pembolehubah-pembolehubah Bergantung Utama Kajian.	122
3.3b	Pembolehubah-pembolehubah Bergantung Utama Kajian.	123
3.4	Maklumat Latar Belakang Responden Kajian Rintis.	125
3.5	Hubungan Kebolehpercayaan Alpha Cronbach Soal selidik.	127
3.6	Formula Konsepsi Data Hubungan Korelasi Pearson Antara Pembolehubah-pembolehubah Bebas dengan Pembolehubah Bergantung.	150

4.1	Hubungan Antara Kepimpinan Pendidikan Dengan Sikap Positif, Kepuasan Kerja, Motivasi, Latihan, Bakat dan Minat, Dan Peningkatan Mutu Kerja.	136
4.2	Hubungan Antara Jantina Dengan Sikap Positif, Kepuasan Kerja, Motivasi, Latihan, Bakat dan Minat dan Peningkatan Mutu Kerja.	143
4.2a	Hubungan Antara Jantina Dengan Sikap Positif.	144
4.2b	Hubungan Antara Jantina Dengan Kepuasan Kerja.	146
4.2c	Hubungan Antara Jantina Dengan Motivasi.	148
4.2d	Hubungan Antara Jantina Dengan Latihan Bidang.	150
4.2e	Hubungan Antara Jantina Dengan Bakat dan Minat.	151
4.2f	Hubungan Antara Jantina Dengan Peningkatan Mutu Kerja.	153
4.3	Hubungan Antara Lokasi Dengan Sikap Motivasi, Latihan, Bakat dan Minat, dan Peningkatan Mutu Kerja.	155
4.3a	Hubungan Antara Lokasi Dengan Sikap Positif.	156
4.3b	Hubungan Antara Lokasi Dengan Kepuasan Kerja.	158
4.3c	Hubungan Antara Lokasi Dengan Motivasi.	159
4.3d	Hubungan Antara Lokasi Dengan Latihan Bidang.	161
4.3e	Hubungan Antara Lokasi Dengan Bakat dan Minat.	162
4.3f	Hubungan Antara Lokasi Dengan Peningkatan Mutu Kerja.	164

4.4	Hubungan Antara Pengalaman Kerja Dengan Sikap Positif, Motivasi Kepuasan Kerja, Latihan, Bakat dan Minat, dan Peningkatan Mutu Kerja.	166
4.4a	Hubungan Antara Pengalaman Kerja Dengan Sikap Positif.	167
4.4b	Hubungan Antara Pengalaman Kerja Dengan Kepuasan Kerja.	169
4.4c	Hubungan Antara Pengalaman Kerja Dengan Motivasi.	171
4.4d	Hubungan Antara Pengalaman Kerja Dengan Latihan.	
4.4e	Hubungan Antara Pengalaman Kerja Dengan Bakat dan Minat.	174
4.4f	Hubungan Antara Pengalaman Kerja Dengan Peningkatan Mutu Kerja.	176
4.5	Perkaitan Antara Pembolehubah-pembolehubah Bebas Dengan Pembolehubah-pembolehubah Bergantung Serta Status Hipotesis Nul.	179
5.1a	Hasil Dapatan Penyelidikan Berhubung Dengan Keterlibatan Kepimpinan Organisasi Dalam Pengurusan Sumber Manusia.	187
5.1b	Hasil Dapatan Penyelidikan Berhubung Dengan Keterlibatan Kepimpinan Organisasi Dalam Pengurusan Sumber Manusia.	188
5.1c	Hasil Dapatan Penyelidikan Berhubung Dengan Keterlibatan Kepimpinan Organisasi Dalam Pengurusan Sumber Manusia.	189
5.2	Perbandingan Antara Jumlah Keseluruhan Hipotesis Nul Dengan Jumlah Hipotesis Nul Yang Di terima dan Dengan Jumlah Hipotesis Nul Yang ditolak.	190

5.3	Perkaitan Status Hipotesis Nul Antara Jantina, Lokasi Dan Pengalaman Kerja Dengan Sikap.	195
5.4	Perkaitan Status Hipotesis Nul Antara Jantina, Lokasi Dan Pengalaman Kerja Dengan Kepuasan Kerja.	200
5.5	Perkaitan Status Hipotesis Nul Antara Jantina, Lokasi Dan Pengalaman Kerja Dengan Motivasi.	205
5.6	Perkaitan Status Hipotesis Nul Antara Jantina, Lokasi Dan Pengalaman Kerja Dengan Latihan.	212
5.7	Perkaitan Status Hipotesis Nul Antara Jantina, Lokasi Dan Pengalaman Kerja Dengan Bakat dan Minat.	218
5.8	Perkaitan Status Hipotesis Nul Antara Jantina, Lokasi Dan Pengalaman Kerja Dengan Peningkatan Mutu Kerja.	225
5.9	Kedudukan Tahap Kesignifikanan Antara Pembolehubah-pembolehubah Bebas Dengan Pembolehubah-pembolehubah Bergantung.	231

BAB I

PERNYATAAN MASALAH

1.0 Pendahuluan

Institusi pendidikan tidak akan dapat berfungsi dengan berkesan, tanpa wujudnya pihak kepimpinan pendidikan yang mampu berperanan secara cekap dalam mengendalikan keutuhan organisasi, iklim sekolah, motivasi dan kepuasan bekerja di kalangan guru, mengurus konflik terbuka serta terpendam dan peningkatan keprofesionalan.

Elemen-elemen ini merupakan unsur terpenting yang akan mempengaruhi pencapaian matlamat dan hasrat pendidikan. Berhubung dengan perkara ini Wan Mohd. Zahid Mohd. Nordin (1992: 121) menegaskan; "...Arus pembangunan masa kini mendesak peningkatan kualiti dalam semua bidang perkhidmatan sosial. Fenomena ini sudah tentu akan meningkatkan lagi tuntutan sosial ke arah suatu tahap kualiti perkhidmatan yang cemerlang dalam profesion perguruan...". Apa yang menjadi fokus, sewaktu memperkatakan soal yang berhubung dengan kecemerlangan dan kualiti dalam organisasi pendidikan, tentunya tertumpu kepada penggunaan dan pengurusan sumber manusia.

Sebagai sebuah organisasi yang berkait rapat dengan interaksi proses pembentukan sahsiah dan kebolehan manusia, maka keupayaan kepimpinan pendidikan mewujudkan keselesaan dan kepuasan di kalangan anggota-anggota organisasi, merupakan unsur terpenting dalam mewujudkan keberkesanan dan kecekapan. Sehubungan dengan itu, House (1971: 321) menyarankan;

Pertimbangan kepimpinan digunakan untuk menjelaskan darjah yang mana pemimpin mencetuskan persekitaran menyokong terhadap sokongan psikologi, mesra, prihatin dan bersikap menolong dengan melakukan tindakan-tindakan yang boleh disifatkan sebagai mesra dan mudah didekati, menumpukan perhatian terhadap kebajikan personal kumpulan, melakukan sesuatu yang bermakna kepada orang bawahan dan memberikan ruang tempoh masa sewajarnya untuk perubahan.

Saranan dan anjuran yang dikemukakan oleh House (1971) ini, bertentangan dengan amalan kepengurusan dan kepimpinan yang dijalankan dikebanyakan organisasi, khususnya organisasi pendidikan. Wan Mohd. Jamil (1994: 44-45), menukilkan pemerhatiannya, berkaitan dengan amalan kepengurusan;

Dalam iklim pengurusan tempatan masih banyak pengurus yang mengambil jalan mudah dan mengamalkan kaedah pengurusan lama, sama ada dalam sektor kerajaan mahupun swasta. Cara pengurusan yang diamalkan oleh mereka masih terlalu formal dan tidak terbuka. Masih banyak lagi organisasi yang mengamalkan pengasingan antara pihak pengurusan dengan pekerja.

Ini bermakna, dalam organisasi sekolah, khususnya jika ditinjau dari perspektif keperluan masa depan, pihak kepimpinan pendidikan, sudah sewajarnya mempunyai keupayaan untuk menukar konsep paradigma pengurusan pendidikan, dari yang bercorak tradisional yang kaku kepada konsep kepimpinan yang lebih dinamik, dengan melihat bahawa, keberkesanan dan kecekapan organisasi tidak akan terserlah, tanpa perancangan teliti dalam mengurus secara sistematik penggunaan sumber manusia.

Sumber manusia merupakan unsur terpenting yang mempengaruhi kestabilan iklim organisasi. Kecekapan dalam pengaturan dan penyusunan penggunaan potensi sumber manusia, pastinya menghasilkan kecekapan dalam pencapaian matlamat organisasi. Bagaimanapun, keadaan ini hanya akan terbentuk, apakala pihak kepimpinan organisasi dapat menerima kehadiran orang bawahan, sebagai satu kesatuan dalam organisasi dan membentuk upaya kepimpinan yang lebih humanistik. Aspirasi ini, hakikatnya terjelma dari pandangan yang diutarakan oleh Wan Mohd. Zahid Mohd. Nordin (1992: 158), yang menegaskan; "...paradigma ketaatan harus digantikan dengan paradigma iltizam/komitmen...".

1.1 Masalah Kajian

Perancangan yang rapi terhadap pengurusan sumber manusia, khususnya dalam sektor pendidikan, tentunya akan menambahkan keberkesanan proses pendidikan dan pembelajaran. Keupayaan

menstrukturkan penggunaan sumber manusia (staffing) secara tepat, berdasarkan kepada sumber kebolehan, minat, keupayaan dan ketersediaan akan menjadi aset utama, yang menyerlahkan kecemerlangan organisasi pendidikan. Ini bermakna perancangan sumber manusia dalam organisasi adalah sesuatu yang amat penting, terutama sekali untuk membolehkannya beroperasi selaras dengan perubahan dan keperluan persekitaran.

Poon (1994: 16) menjelaskan kepentingan akan perancangan sumber manusia, tegasnya; "...Oleh sebab organisasi beroperasi dalam keadaan persekitaran yang sentiasa berubah-ubah, maka perancangan strategik merupakan fungsi organisasi yang penting. Perancangan yang dijalankan dengan baik membolehkan organisasi bertindak balas terhadap kehendak pasaran dengan berkesan...". Ini bermakna, potensi sumber manusia yang wujud dalam sesebuah organisasi, khususnya organisasi pendidikan, sepatutnya dapat digembelengkan secara berkesan, untuk membolehkan objektif pendidikan dicapai dengan jayanya. Dalam hal ini, tentunya ia menuntut daya kreatif pihak kepimpinan pendidikan, untuk merancang dengan teliti, penggunaan sumber manusia, agar kebolehan, bakat, minat dan kecenderungan setiap individu dapat disalurkan dengan tepat, agar tidak menumpulkan komitmen dan motivasi terhadap kerja dan profesion.

Keadaan ini, membolehkan "valens intrinsik" pekerja dapat

ditingkatkan, yang memberikan kesan langsung kepada peningkatan prestasi dan kepuasan kerja mereka. Kewujudan situasi yang sentiasa berubah, tanpa usaha yang konkrit untuk mengimbangi dengan keperluan dan kehendak para pekerja, akan menyebabkan potensi sumber manusia yang wujud akan terabai. Ini tentunya menjejaskan moral individu dan kualiti pekerjaan, yang memungkinkan timbulnya kegelisahan dan ketidakselesaan. Oleh yang demikian, menjadi tugas utama dikalangan para pemimpin pendidikan untuk merancang penggunaan sumber manusia dengan teliti, sistematik dan berkesan bagi melahirkan para kaki tangan yang bertanggungjawab dan prihatin terhadap tugas dan mutu kerja.

Berhubung dengan organisasi pendidikan, orientasi tindakan kukuhmantap yang di ambil ke arah perancangan secara teliti penggunaan sumber manusia, merupakan sesuatu yang amat diperlukan. Ini berasaskan kepada perkiraan kemungkinan wujudnya faktor-faktor pengacau yang boleh menjejaskan kestabilan anggota organisasi, seperti; perubahan situasi, tahap perbezaan kebolehan antara anggota-anggota, keupayaan bolehubah di kalangan anggota-anggota dan tuntutan dinamisme kurikulum.

Unsur-unsur tersebut akan menjadi faktor pemantap apakala ia diuruskan dan dirancang secara berkesan, dengan mengambil kira kepentingan dan keupayaan daya serap di kalangan anggota-anggota organisasi. Untuk itu, kemahiran dalam menilai dan merancang guna

tenaga, merupakan sesuatu yang amat diperlukan, supaya potensi sumber manusia yang ada dalam organisasi dapat digunakan dengan berkesan, tetapi tidak menjejaskan keharmonian emosi para anggota, sebaliknya dapat pula membantu meningkatkan sumbangan para anggota terhadap pencapaian objektif organisasi.

Dengan itu, segala potensi sumber manusia yang wujud, dapat digembelangkan secara berkesan tanpa melibatkan unsur-unsur tekanan dan paksaan ke atas anggota-anggota organisasi pendidikan, keadaan ini, pastinya mendorong kepada terbentuknya sikap dan daya usaha yang bermotivasi tinggi. Berkaitan dengan intipati perancangan sumber manusia, Poon, (1994: 17) menerangkan; "...Pada asasnya proses perancangan sumber manusia melibatkan peramalan keperluan sumber manusia, penentuan ketersediaan sumber manusia dan penentuan bezanya antara keperluan dengan ketersediaan ini supaya program-program yang sesuai boleh dilaksanakan untuk menyelaraskan sebarang perbezaan yang wujud...".

Dalam melihat organisasi masa depan, sumber manusia adalah merupakan aset yang paling penting, dalam menentukan kejayaan dan kegagalan sesebuah organisasi mencapai matlamat yang ditetapkan, ini telah dinyatakan dengan tegas oleh Mahathir Mohamad (1990: 20-21);

Daripada pengalaman ekonomi yang menakjubkan selama dua dasawarsa yang lalu di kalangan semua negara yang

terbatas "sumber alamnya", maka amatlah jelas bahawa sumber yang paling utama bagi sesebuah negara adalah bakat, kemahiran, daya cipta dan daya usaha rakyatnya. Tenaga otak kita adalah sumber yang jauh lebih berharga dari sumber alam. Rakyat adalah sumber kita yang utama. Tanpa ragu-ragu lagi, pada tahun 1990-an dan seterusnya Malaysia mestilah memberikan perhatian yang sepenuhnya terhadap pembangunan sumber yang amat penting ini.

Bersabit dengan perkara ini, Wan Mohd. Jamil (1994: 44-45), mengemukakan pandangannya;

Sumber manusia merupakan aset yang paling bernilai dalam sesebuah organisasi. Sumber manusia yang dijaga dan dipelihara dengan baik akan menghasilkan keuntungan lumayan kepada organisasi tersebut. Pekerja yang berpuashati dengan majikan mereka dapat menghasilkan daya pengeluaran yang lebih tinggi.

Berkait dengan kedudukan pengurusan sumber manusia dalam aspek pendidikan, Wan Mohd. Zahid Mohd. Nordin (1992: 80) menjelaskan bahawa;

Isu pembangunan sumber manusia atau tenaga manusia berkait secara akrab dengan sistem pendidikan negara. Justeru semua pihak menumpukan perhatian kepada sistem pendidikan, dan setengah-setengahnya menyuarakan kebimbangan bahawa sistem pendidikan yang wujud mungkin tidak selaras dengan hasrat Wawasan 2020.

Satu hal yang jelas, Wawasan 2020, menampilkan idea pembentukan sebuah masyarakat Malaysia yang dinamik dan progresif, dengan menekankan perubahan dan reformasi sosial, politik dan ekonomi, ke arah membentuk sebuah negara industri

maju, ini bermakna dari segi prinsipnya, Wawasan 2020, mengingati perubahan menyeluruh dalam paradigma pembangunan, agar dapat menyediakan diri untuk bersaing dengan masyarakat antarabangsa.

Berkaitan dengan perkara ini, Mahyuddin Yahya (1991: 25) memerihalkan;

Tidak dinafikan bahawa tumpuan yang diberikan di dalam wawasan tersebut ialah bidang ekonomi, terutama dalam sektor perindustrian, namun hasrat dan cita-citanya yang sebenar tidak terhenti di situ sahaja, tetapi melewati bidang-bidang lain termasuk politik, sosial, kerohanian, psikologi dan kebudayaan. ...cita-cita wawasan yang sebenar tidak lain ialah untuk memajukan umat Malaysia seluruhnya dalam semua aspek kehidupan.

Sehubungan dengan itu, sumber manusia dalam setiap organisasi, seharusnya di nilai sebagai sumber utama yang menyokong kekukuhan organisasi, khususnya dalam konteks membentuk persekitaran suasana yang dihasratkan oleh wawasan 2020.

Lantaran itu, adalah menjadi fokus utama para pemimpin setiap organisasi, merancang pembangunan organisasi agar sejajar dengan pembangunan dan keperluan sumber manusia, bagi mengelakkan daripada berlakunya kewujudan jurang komunikasi dan pengasingan, yang berkemungkinan akan mencetuskan konflik nilai dan krisis budaya.

Dikaitkan dengan organisasi pendidikan, khususnya sebagai organisasi yang menjadi tunjang, kepada penyediaan dan pembentukan realiti proses sosialisasi masyarakat. Kegagalan pihak kepimpinan pendidikan, dalam mengurus secara sempurna potensi sumber manusia yang wujud, akan menyebabkan berlakunya jejasan terhadap kualiti pendidikan yang bakal diterima oleh masyarakat. Keadaan ini, tentunya akan menjadi penghalang kepada realiti pembangunan negara, dan proses pembentukan masyarakat berkualiti menyeluruh di masa depan, yang berteraskan nilai budaya tinggi dan perkembangan sosio-ekonomi industri.

Apa yang nyata, proses pembangunan fizikal dan ekonomi masa depan adalah berkait erat dengan potensi pengurusan berkesan sumber manusia. Ia tidak hanya terhad secara mutlak disektor swasta, tetapi juga akan menular disektor awam. Keadaan ini memberikan cabaran yang hebat kepada pihak kepimpinan pendidikan, sebagai pihak yang terlibat secara langsung dalam perancangan pelaksanaan kurikulum, dan pada masa yang sama bertindak sebagai pengekal status keprofesionalan sektor pendidikan.

Lantaran itu, sekolah sebagai sebuah institusi yang memproses mental manusia, memerlukan pendekatan yang lebih sepadu dan humanistik dalam mengendalikan urusan pengambilan keputusan dan pelaksanaan keputusan, ini bermakna pihak kepimpinan pendidikan seharusnya mempunyai kemahiran interaksi dan daya pujukan yang tinggi.

Sehubungan dengan itu, tindakan yang konkrit perlu dilakukan untuk mempertingkatkan tahap motivasi di kalangan anggota-anggota organisasi pendidikan, juga pada masa yang sama, berusaha mengelakkan halangan-halangan yang membantutkan sumbangan yang bermakna oleh anggota-anggota organisasi terhadap pencapaian matlamat organisasi.

Ketidakpekaan terhadap usaha peningkatan motivasi anggota-anggota organisasi dan usaha mengelakkan halangan-halangan pencapaian matlamat, akan menyebabkan wujudnya ketidaktenteraman persekitaran organisasi yang menjejaskan matlamat organisasi. Bersabit dengan persoalan ini, Christie (1995: 12) menerangkan;

Untuk menjanakan usaha para pekerja bermakna membebaskan mereka daripada halangan, apa sahaja sumber, yang menyekat pencapaian mereka dan menghadkan sumbangan mereka terhadap organisasi. Dalam proses ini, para pekerja akan memperolehi pengalaman-pengalaman baru, yang dapat membantu meningkatkan tahap kepuasan kerja, mempertingkatkan kepuasan sendiri dan menambahkan sumbangan mereka terhadap persekitaran kerja.

Sehubungan dengan itu, dalam setiap organisasi, tidak terkecuali organisasi pendidikan, pihak kepimpinan merupakan pusat utama yang berperanan secara aktif menyusun atur dan menggerakkan penggunaan sumber manusia. Bentuk penggunaan dan penentuan fungsi perjalanan sumber manusia dalam sesebuah organisasi adalah terbeban kepada kebijaksanaan pemimpin organisasi tersebut merancang dan mengurusaturkan penggunaannya,

dengan disesuaikan berdasarkan kehendak dan keperluan semasa organisasi dan juga potensi seseorang individu.

Bersabit dengan persoalan ini, Gronberg (1995: 10), menjelaskan;

Cabaran utama yang dihadapi oleh organisasi bukannya masalah teknikal, tetapi masalah manusia. Cabaran-cabaran ini berpusatkan kepada persoalan bagaimana untuk mengatasi halangan dan mendapatkan sepenuhnya penglibatan potensi manusia. Ini adalah salah satu peranan utama pemimpin, untuk memindahkan halangan kepada penglibatan.

Realitinya kepimpinan pendidikan merupakan unsur terpenting dalam menggerakkan dan melaksanakan perancangan pendidikan, khususnya dalam usaha untuk mempertingkatkan mutu kecemerlangan akademik dan keprofesionalan pendidikan. Oleh itu, pihak kepimpinan pendidikan sudah tentu mempunyai satu pola budaya dan tingkah laku kepimpinan pendidikan yang khusus, terutama sekali dalam melayani kehendak anggota-anggota organisasi, yang mungkin dapat mempengaruhi bentuk tindakan dan hubungan komunikasi dengan anggota-anggota dalam organisasi.

Suatu hal yang nyata, dalam konteks kepimpinan, para pemimpin pendidikan sewajarnya dapat membezakan peranannya dalam konteks kepengurusan dan kepimpinan. Keadaan ini penting bagi

mewujudkan aliran interaksi yang berkesan di antara pihak atasan dengan pihak bawahan, yang dengan itu membantu meminimumkan konflik organisasi dan menjuruskan kepada usaha memenuhi matlamat organisasi, khususnya yang berkaitan dengan matlamat pengajaran dan pembelajaran. Ini bermakna, para pemimpin pendidikan sewajarnya dapat memahami dan membezakan dengan jelas fungsi-fungsi kepengurusan dan kepemimpinan. Sehubungan dengan perkara ini, Gronberg (1995 : 10), menjelaskan;

Kepimpinan dan pengurusan adalah dua unsur-unsur yang berbeza. Pengurusan pada asasnya berkaitan dengan teknikal, pengukuran, aspek pengawalan organisasi, perancangan strategik, pengaturan, pengambilan kaki tangan, penurunan tugas, mengawal dan latihan. Disebaliknya, kepemimpinan pula, melibatkan pengurangan pengawalan dan faktor pengukur seperti, pengarah, wawasan, komitmen dan integriti.

Perkembangan pesat sektor perindustrian, menuntut dinamisme baru, yang lebih bersifat proaktif, dalam menangani cabaran-cabaran sengit dalam sektor pendidikan, terutama sekali bagi berdepan dengan tuntutan mendesak proses pembangunan ekonomi dan industri negara. Keperluan terhadap reformasi pendidikan merupakan sesuatu yang tidak dapat dielakkan. Berdasarkan hakikat ini, ternyata ia menuntut perubahan paradigma pemikiran dan pendekatan dikalangan kepimpinan pendidikan dalam menangani persoalan isu-isu kependidikan, terutama sekali yang berhubung kait dengan pendekatan penyelesaian masalah dan hubungan kemanusiaan, serta juga pembangunan sumber, sebagai satu aset

kepada keberkesanan proses pendidikan.

Organisasi pendidikan merupakan organisasi yang kompleks dan rencam, ini disebabkan bentuk interaksi penghasilan keluaran adalah melibatkan pembentukan minda dan tingkah laku manusia ke arah peningkatan kualiti intelektual, kematangan pribadi, ketahanan mental dan penanaman semangat patriotik, bagi membolehkan setiap individu mengadaptasikan diri dengan situasi perubahan masa. Berhubung dengan aspek ini, ia memperlihatkan keperluan kepada wujudnya agenda perancangan dan pengurusan sumber manusia yang berkesan dan kemas kini. Ini disebabkan sumber manusia merupakan potensi terpenting yang harus diberikan perhatian memandangkan ia adalah asas kepada kemantapan dan kekukuhan masyarakat. Keupayaan menangani persoalan pembangunan sumber manusia, mendorong kepada wujudnya situasi peningkatan kualiti profesionalisme.

Dalam konteks membina ketekalan kepemimpinan, para pemimpin organisasi pendidikan hakikatnya mempunyai paradigma khusus dalam menggerakkan aktiviti-aktiviti organisasi, yang sepatutnya, merangkumi unsur-unsur sebagaimana yang ditegaskan oleh Gronberg (1995: 10), yang dirumuskan sebagaimana berikut;

- * Mewujudkan perkongsian misi dan wawasan yang berhubungan dengan matlamat dan objektif. Misi melibatkan tujuan, manakala wawasan melibatkan pengarah, magnitud dan kecekapan perubahan dan pencapaian.

- * Menilai keadaan organisasi semasa sepanjang yang berkaitan dengan misi dan wawasan. Dengan ini bermakna darjah penjarangan struktur, sistem dan strategi dengan perkongsian misi dan wawasan.
- * Mengenalpasti kuasa-kuasa yang kemungkinan menjadi penghalang kepada perubahan, iaitu kuasa-kuasa psikologikal dan budaya yang terlibat dan menimbulkan kesukaran untuk mencapai matlamat yang diperlukan. Apabila pemimpin dapat mengenalpasti kuasa-kuasa yang menghalang perubahan yang ingin dicapai, mereka seharusnya bersedia dengan langkah-langkah yang konkrit.
- * Membentuk dan melaksanakan rancangan eksplisit dan proses yang mewujudkan keadaan yang mana kuasa-kuasa halangan budaya dan psikologikal dipindahkan ke dalam bentuk komitmen yang penuh ke arah mencapai wawasan organisasi.

Berdasarkan kepada unsur dinamisme dalam amalan kepimpinan, ternyata bahawa, aspek terpenting yang sepatutnya disedari oleh para pemimpin, terutamanya di organisasi-organisasi pendidikan, adalah berkaitan dengan kemahiran untuk berinteraksi secara berkesan dengan pihak lain serta mengiktiraf peranan mereka untuk berkhidmat kepada orang lain. Oleh itu, mereka seharusnya sensitif dengan kehendak manusia dan bersikap prihatin. Berkaitan dengan persoalan ini, Long (1995: 24) menyatakan; "... Oleh yang demikian, pemimpin juga mesti mengakui bahawa mereka memerlukan kemahiran-kemahiran untuk berhubungan dengan manusia dan sentiasa mengenal pasti akan peranan mereka untuk berkhidmat kepada orang lain. Oleh yang demikian, mereka mesti sensitif dengan keperluan kepentingan manusia...".

Apa yang nyata, pemimpin dalam sesebuah organisasi sepatutnya mampu membentuk model peranan, dengan itu menjadi kewajaran

untuk mengetahui seni tingkahlaku untuk bertindak dengan tepat, pada tempat yang betul dan pada waktu yang tepat. Pemimpin yang baik juga, dalam kebanyakan kes, mempunyai keupayaan berkomunikasi dengan pihak lain dengan berkesan, bagi membentuk komitmen anggota-anggota organisasi untuk mencapai matlamat dan objektif yang ditetapkan oleh pemimpin.

Pemimpin yang berkesan, bukan bergantung kepada paksaan, keseimbangan atau pengerahan. Pemimpin berkesan adalah berlegar disekitar kemampuan untuk menggerakkan manusia, agar berusaha menumpukan sepenuh perhatian bagi mencapai apa yang dikehendaki. Berhubung dengan kepimpinan berkesan ini, Oakland (1993: 31-32), menegaskan;

Kepimpinan berkesan bermula dengan wawasan Ketua Eksekutif menguasai pasaran atau peluang-peluang perkhidmatan, berterusan melalui strategi yang akan dapat mewujudkan kelebihan daya saing kepada organisasi, dan memimpin kepada kejayaan perniagaan dan perkhidmatan. Ia berlanjutan merangkumi kepercayaan-kepercayaan dan nilai-nilai yang dianuti, keputusan-keputusan yang diambil dan perancangan yang dilakukan oleh sesiapa sahaja dan di mana sahaja di dalam organisasi, dan menumpukan perhatian kepada keberkesanan, tindakan nilai bertambah.

Jelasnya, kepimpinan menjadi faktor terpenting dalam menentukan kestabilan dan keharmonian persekitaran organisasi, khususnya sepanjang yang berkait dengan pengurusan sumber manusia. Ini bermakna, ketrampilan pihak kepimpinan organisasi,

menyelaras dan menggerakkan strategi, wawasan, nilai, keputusan, perancangan dan penawaran perkhidmatan, akan mendorong kepada peningkatan kualiti sumber manusia. Hakikatnya, peningkatan kualiti individu, bermakna peningkatan menyeluruh kualiti organisasi. Justeru pengurusan sumber manusia, sememangnya menjadi fokus utama dalam membentuk kecekapan organisasi, disebabkan perkaitan yang erat dengan peningkatan produktiviti.

Tambahan pula, mengikut pandangan Oakland (1993: 41) antara sumber manusia dengan organisasi, mempunyai jalinan hubungan yang kental, disebabkan adanya unsur-unsur yang dirumuskan sebagaimana berikut;

- * Budaya organisasi terbentuk hasil dari kepercayaan, tingkah laku, norma, nilai-nilai dominan, peraturan dan iklim yang wujud dalam organisasi.
- * Setiap organisasi memerlukan wawasan rangka kerja, falsafah panduan bertindak, nilai-nilai asas dan kepercayaan, tujuan dan matlamat.
- * Keberkesanan organisasi bergantung kepada pelebaran pengu-payaan manusia memainkan peranan mereka dan bergerak ke arah pencapaian matlamat dan objektif bersama.

Sehubungan dengan itu, kegagalan kepimpinan organisasi menunjukkan keprihatinan yang wajar terhadap keperluan sumber manusia, menjadi punca kepada wujudnya unsur-unsur penghakisan motivasi, kesuraman iklim, kematian daya kreatif, kekakuan visi dan kebekuan misi. Dengan itu, pelaksanaan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM), umpamanya, menjadi agenda terpenting bagi meningkatkan kualiti pengurusan sumber manusia. Sebagaimana yang

ditekankan oleh Oakland (1993: 40), Ini disebabkan;

TQM adalah pendekatan menyeluruh ke arah peningkatan daya saing, keberkesanan dan kelenturan melalui perancangan, pengurusan dan pemahaman setiap aktiviti, dan penglibatan setiap individu pada setiap peringkat. Ia amat berguna dalam semua jenis organisasi.

Dalam konteks organisasi pendidikan, keberkesanan dan kecekapan pengurusan sumber manusia, sememangnya merupakan unsur terpenting ke arah mewujudkan persekitaran pendidikan dan individu yang profesional, dan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap kerjaya dan organisasi. Ini disebabkan, pengurusan sumber manusia dalam organisasi pendidikan, mempunyai implikasinya yang tersendiri, sebagaimana ditegaskan oleh Warren Phipper dan Glatton, dalam Main (1985: 3) yang menerangkan bahawa pengurusan sumber manusia sebagai; "... satu pendekatan yang sistematik untuk mengharmonikan kepentingan dan kehendak individu, ..."

Selain daripada itu, kecekapan pengurusan sumber manusia juga membantu mewujudkan iklim organisasi yang lebih terencana, khususnya dalam konteks hubungan antara guru dengan sekolah, sebagaimana yang ditekankan oleh Warren Phipper dan Glatton, sebagaimana dipetik oleh Main (1985: 3);

Ia juga mengambil kira kedudukan guru dalam hubungan dengan kolej, sebagai tempat bekerja, dengan demikian memungkinkan konflik antara kepentingan pembangunan peribadi dan kepentingan pembangunan kolej dapat dielakkan.

Satu perkara yang nyata, melalui pengurusan sumber manusia yang sistematik, pihak kepimpinan organisasi tentunya akan dapat membina rangkaian interaksi yang mantap dengan para pekerja bawahan. Suasana ini tentunya mempengaruhi bentuk hubungan antara manusia yang wujud dalam organisasi. Tambahan pula objektif utama perancangan pengurusan sumber manusia adalah untuk mempertingkatkan kualiti setiap individu dalam organisasi, sebagai penyumbang kepada usaha mencapai sasaran utama organisasi. Bahkan, pengurusan sumber manusia adalah aspek terpenting dalam organisasi, yang menstrukturkan guna tenaga mencapai tahap profesional.

Harding, sebagaimana yang dipetik oleh Main (1985: 11) mengemukakan empat aspek utama yang wujud, yang memberikan kesan kepada organisasi, hasil dari keupayaan merancang secara berkesan pengurusan sumber manusia;

- * Membantu individu dan institusi untuk bertindak secara berkesan terhadap kehendak dan aspirasi sosial.
- * Membantu menyediakan keadaan yang dapat mengekalkan keterlibatan dan kesungguhan kakitangan untuk mencapai matlamat institusi.
- * Membantu mengekalkan keserjanaan, keprihatinan dan disiplin yang diperlukan dalam pengajaran, keupayaan berfikir reflektif, berpengetahuan luas dan menyumbang kepada pentadbiran.
- * Membantu mengharmonikan matlamat individu dengan matlamat institusi.

Berdasarkan kepada pandangan Harding tersebut, memperlihatkan bahwa kepemimpinan yang prihatin dan terlibat secara langsung dalam merancang dan menggerakkan pengurusan sumber manusia secara berkesan, akan membantu merangsang kakitangan untuk terdorong terlibat secara aktif dan konstruktif bagi melaksanakan dasar-dasar utama organisasi, sebagai memenuhi wawasan, aspirasi dan objektif organisasi. Kewujudan keadaan ini, tentunya menjadi prasyarat utama ke arah membentuk sebuah organisasi yang cemerlang dan produktif.

Oleh yang demikian, dalam hubungan perjalanan dan pengendalian sesebuah organisasi, khususnya organisasi pendidikan, hubungan antara pemimpin dengan pihak bawahan adalah merupakan sesuatu yang kritikal. Kegagalan pihak pemimpin mengenal pasti gejala dan petunjuk perubahan kehendak pihak bawahan akan menyebabkan wujudnya ketegangan hubungan antara pihak kepemimpinan dengan pihak bawahan. Secara umumnya, dalam konteks hubungan pengendalian sesebuah organisasi, masalah-masalah utama yang sering dikenal pasti adalah merangkumi aspek-aspek yang dirumuskan berikut;

1. Kegagalan pimpinan organisasi mengurus sumber manusia secara berkesan akan menyebabkan wujudnya ketidakstabilan iklim organisasi.
2. Kepimpinan yang berkesan berpotensi untuk menggembelengkan dan menggerakkan penyertaan aktif kakitangan bawahan secara aktif dalam setiap aktiviti organisasi.

3. Keupayaan mengurus dengan berkesan sumber manusia dalam organisasi akan dapat mengelakkan berlakunya pembaziran masa, bakat dan sumber. Keadaan ini tentunya mempengaruhi peningkatan kualiti kerja dan taraf keprofesionalan.
4. Orientasi gaya kepimpinan merupakan faktor terpenting yang mempengaruhi rupa bentuk budaya dan nilai organisasi, yang seterusnya mempengaruhi sikap dan tingkahlaku para pekerja terhadap aspirasi sosial organisasi.

Analisis permasalahan ini dilakukan dengan mengkaji faktor-faktor utama sebagaimana ditunjukkan dalam rajah berikut;

Jadual 1.1 Faktor Hubungan Yang Mempengaruhi Impak dan Reaksi Terhadap Pola Kepimpinan Organisasi dan Pengurusan Pengurusan Sumber Manusia

Konteks	Input	Proses	Produk
Sikap, Kepuasan kerja, Motivasi, Latihan, Bakat dan minat, dan peningkatan mutu kerja	Situasi kerja, Iklim organisasi dan Definisi tugas	Orientasi kepimpinan Pengetua dan pengurusan sumber manusia	Keberkesanan dan kecekapan organisasi serta kestabilan sumber manusia.

Berdasarkan kepada Jadual 1.1, potensi sumber manusia, yang merangkumi komponen-komponen seperti sikap, kepuasan kerja, motivasi, latihan, bakat dan minat dan peningkatan mutu kerja, merupakan unsur-unsur terpenting yang mempengaruhi keberkesanan kecekapan dan keupayaan organisasi. Juga, secara tidak langsung mempengaruhi keadaan kestabilan sumber manusia. Kecuaian dan

penyelewengan terhadap pengendalian pengurusan dan perancangan sumber manusia, khususnya yang melibatkan wawasan, dasar-dasar, sumber-sumber, budaya organisasi, teknologi dan hubungan kemasyarakatan, akan menyebabkan perjalanan operasi organisasi akan terganggu.

Salah urus dan kegagalan mengharmonikan keperluan sumber manusia dengan objektif dan pendirian pihak pengurusan, akan mendorong wujudnya ketidakpuasan dan reaksi mencabar kewibawaan status quo kepemimpinan organisasi, di kalangan pihak para pekerja. Keadaan ini tentunya membantut usaha untuk meningkatkan pencapaian hasrat matlamat dan objektif organisasi, disebabkan organisasi akan terdedah dan terlibat secara langsung dalam fenomena konflik kepentingan antara pihak pekerja dan pihak pengurusan.

Adanya suasana ini, tentunya menimbulkan ketidaktenteraman dalam organisasi dan merosakan hubungan "interpersonal" antara ahli-ahli organisasi. Oleh yang demikian, ia sekaligus mempengaruhi kestabilan persekitaran organisasi, ini bermakna ia menjejaskan keadaan suasana kerja, iklim organisasi dan definisi tugas. Sedangkan, perkara-perkara ini adalah unsur-unsur terpenting yang mempengaruhi tahap pencapaian daya pengeluaran organisasi.

Bersabit dengan organisasi pendidikan, suasana kerja, iklim organisasi dan definisi tugas, merupakan unsur-unsur yang secara langsung mempengaruhi kecemerlangan dalam merancang rencana proses pengajaran dan pembelajaran, yang juga, menjadi penentu kepada tahap pencapaian terakhir para pelajar, khususnya dari aspek kecemerlangan kognitif, sahsiah, emosi dan spiritual.

Sehubungan dengan itu, kegagalan pihak kepimpinan pendidikan menstrukturkan dengan tepat orientasi kepimpinan dalam menguruskan potensi sumber manusia, yang merupakan aset yang amat bernilai dalam organisasi pendidikan, akan menjadikan sistem pendidikan terjebak dalam konflik keyakinan dan krisis intelek. Tentunya, keadaan ini akan membantutkan usaha untuk melahirkan generasi pelajar yang cemerlang dan bermoral tinggi.

Satu hal yang nyata, keupayaan mengurus secara berkesan dan cekap potensi sumber manusia, akan dapat mengelakkan kewujudan konflik organisasi secara terbuka, juga, mengelakkan cabaran terbuka terhadap status quo kepimpinan pengetua, membantu kepada peningkatan daya pengeluaran organisasi, meningkatkan tahap perkhidmatan dan pengeluaran yang berkualiti dan cekap, selain daripada itu, ia juga akan membantu mencetuskan inovasi, suasana kreatif dan sikap proaktif di kalangan anggota-anggota organisasi.

Keadaan ini tentunya menyumbangkan kepada kestabilan dan keceriaan organisasi, yang akan mempengaruhi nilai dan tahap sumbangan para anggota, dalam konteks untuk memastikan pencapaian objektif dan matlamat organisasi. Khususnya matlamat akhir pendidikan, untuk mewujudkan manusia yang baik dan beradab. (Syed Muhammad Naquib Al-Attas 1992)

1.2 Tujuan Kajian

Secara keseluruhannya kajian ini adalah bertujuan untuk mendapatkan maklumat yang konkrit berhubung dengan amalan kepimpinan dan pengurusan sumber manusia dalam menjayakan matlamat dan objektif organisasi. Oleh yang demikian dengan penjurusan secara khusus, kepada pembolehubah-pembolehubah bebas; sikap, kepuasan kerja, motivasi, latihan, bakat dan minat dan peningkatan mutu kerja; ia akan dapat menggambarkan tentang beberapa implikasi yang wujud dalam konteks pertalian antara kepimpinan pendidikan dengan pola pengurusan sumber manusia, yang dapat disimpulkan antaranya;

- i) Suasana iklim dan persekitaran kerja dalam organisasi.
- ii) Corak dan hala cara komunikasi "interpersonal".
- iii) Pengwujudan dasar-dasar dan prosedur-prosedur program personel bagi mengekalkan kepuasan kumpulan, merangsang peningkatan pencapaian dan penilaian prestasi.

- iv) Pengwujudan kawalan pengurusan berkesan melalui penyelarasan dan penurunan kuasa.

Sejajar dengan tujuan tersebut, maka dimensi utama yang menjadi fokus kepada kajian ini, adalah tertumpu kepada aspek;

1. Menganalisis perkaitan di antara potensi sumber manusia dengan pola kepimpinan dalam organisasi pendidikan.
2. Menjelaskan tentang hubung kait di antara pengurusan berkesan sumber manusia dengan pencapaian matlamat organisasi, khususnya dalam organisasi pendidikan.
3. Menerangkan perkaitan di antara peranan faktor-faktor sosial dengan kepimpinan pendidikan dalam mempengaruhi pola pengurusan sumber manusia.
4. Menganalisis perkaitan di antara kepimpinan pendidikan dengan situasi pembentukan budaya organisasi dan aspirasi sosial pihak pekerja bawahan, khususnya dalam organisasi pendidikan.

1.3 Pembolehubah kajian

Bagi menyempurnakan kajian ini, pembolehubah-pembolehubah bebas dan pembolehubah-pembolehubah bergantung yang digunakan adalah merangkumi unsur-unsur berikut;

**Jadual 1.2 Pengkelasan Penggunaan Pembolehubah-pem-
bolehubah Bebas dan Pembolehubah-pem-
bolehubah Bergantung**

Pembolehubah Bebas	Pembolehubah Bergantung
Jantina Lokasi Pengalaman	Sikap Kepuasan Kerja Motivasi Latihan Bakat dan minat Peningkatan mutu kerja

1.4 Hipotesis Utama Kajian

Tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara kepimpinan pendidikan dengan pengurusan sumber manusia dalam organisasi pendidikan.

1.5 Hipotesis Kecil Kajian

1.5.1. Ho: Tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara jantina dengan sikap positif dalam organisasi pendidikan.

1.5.2. Ho: Tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara jantina dengan kepuasan kerja dalam organisasi pendidikan.

1.5.3. Ho: Tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara jantina dengan motivasi dalam organisasi pendidikan.

- 1.5.4. Ho: Tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara jantina dengan latihan bidang dalam organisasi pendidikan.
- 1.5.5. Ho: Tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara bakat dan minat dengan jantina dalam organisasi pendidikan.
- 1.5.6. Ho: Tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara jantina dengan peningkatan mutu kerja dalam organisasi pendidikan.
- 1.5.7 Ho: Tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara lokasi dengan sikap dalam organisasi pendidikan.
- 1.5.8 Ho: Tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara lokasi dengan kepuasan kerja dalam organisasi pendidikan.
- 1.5.9 Ho: Tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara lokasi dengan motivasi dalam organisasi pendidikan.
- 1.5.10 Ho: Tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara lokasi dengan latihan bidang dalam organisasi pendidikan.
- 1.5.11 Ho: Tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara lokasi dengan bakat dan minat dalam organisasi pendidikan.
- 1.5.12 Ho. Tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara lokasi dengan peningkatan mutu kerja dalam organisasi pendidikan.

1.5.13 Ho: Tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara pengalaman kerja dengan sikap dalam organisasi pendidikan.

1.5.14 Ho: Tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara pengalaman kerja dengan kepuasan kerja dalam organisasi pendidikan.

1.5.15 Ho: Tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara pengalaman kerja dengan motivasi dalam organisasi pendidikan.

1.5.16 Ho: Tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara pengalaman kerja dengan latihan bidang dalam organisasi pendidikan.

1.5.17 Ho: Tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara pengalaman kerja dengan bakat dan minat dalam organisasi pendidikan.

1.5.18 Ho: Tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara pengalaman kerja dengan peningkatan mutu kerja dalam organisasi pendidikan.

1.6 Batasan Kajian

Pelaksanaan kajian ini dibataskan kepada penggunaan unsur-unsur yang berperanan mempengaruhi potensi sumber manusia, yang merangkumi; sikap, kepuasan kerja, motivasi, latihan, bakat dan minat, dan peningkatan mutu kerja, sebagai unsur pembolehubah-pembolehubah bergantung. Manakala, jantina, pengalaman dan lokasi adalah unsur pembolehubah-pembolehubah bebas.

Pemilihan pembolehubah-pembolehubah ini diandaikan atas rasional; sikap, kepuasan kerja, motivasi, latihan, bakat dan minat dan peningkatan mutu kerja, mempunyai implikasi langsung ke atas situasi persekitaran berikut;

- i) Unsur yang mempengaruhi konflik dan kestabilan organisasi pendidikan.
- ii) Tahap peningkatan proses pengajaran dan pembelajaran.
- iii) Bentuk penglibatan dalam mempengaruhi matlamat dan objektif pendidikan.
- iv) Pola hubungan antara pihak kepimpinan pendidikan dengan guru-guru.
- v) Pengaruh terhadap pendekatan kepimpinan yang diamalkan oleh pihak kepimpinan pendidikan.

Selain daripada itu, jantina, pengalaman dan lokasi, secara umumnya dapat dikaitkan dengan pengaruh yang mendefinisikan atau menentukan perbezaan kesan terhadap setiap potensi sumber manusia yang bertindak sebagai pembolehubah bebas. Menilai perbezaan kesan di anggap penting kerana ia mempunyai impak ke atas fenomena dan orientasi kepimpinan oleh pihak kepimpinan pendidikan, khususnya berhubung dengan penentuan dasar terhadap pengurusan sumber manusia, sebagai tenaga penggerak kepada setiap aktiviti perancangan dan pelaksanaan pendidikan, terutamanya di peringkat organisasi pendidikan setempat.

Pelaksanaan kajian ini, dari segi pengumpulan data tertumpu secara khusus di organisasi pendidikan yang terletak secara langsung di bawah pengelolaan Majlis Amanah Rakyat (MARA). Pemilihan organisasi-organisasi pendidikan yang terletak di bawah pengelolaan MARA adalah di dorong oleh faktor;

- i) Kedudukan pengetua yang terlibat secara langsung sebagai pentadbir dan pengurus pendidikan, tanpa diberi tanggungjawab untuk mengajar.
- ii) Secara purata guru-guru yang mengajar di Kolej-kolej MARA dan Maktab Rendah Sains MARA adalah terdiri daripada lulusan Iepasan Institusi Pengajian Tinggi.

Organisasi-organisasi yang terbabit adalah sebagaimana yang ditunjukkan dalam jadual III, berikut;

Jadual 1.3 Lokasi dan Pengkelasan Zon MRSM

kumpulan	MRSM/KM	Pengkelasan Zon
1	Banting	Tengah
2	Kota Bharu	Timur
3	Jasin	Selatan
4	Balik Pulau	Utara

1.7 Definisi Istilah

Dengan tujuan untuk mewujudkan kekuatan tersediri dalam memantapkan kajian ini, istilah-istilah yang diguna pakai adalah didasarkan kepada definisi-definisi yang diperjelaskan dan diperbincangkan secara khusus sebagaimana berikut;

1.7.1 Kepimpinan Pendidikan

Lipham dan Hoeh, Jr. (1974: 182) mendefinisikan kepimpinan sebagai;

Tingkah laku individu yang menjanakan struktur baru dalam hubungan lingkungan dalaman sistem sistem sosial; ia mencetuskan perubahan dalam matlamat, objektif, konfigurasi, prosedur, input, proses dan pada akhirnya output sistem sosial.

Selain daripada itu, Aminuddin Mohd. Yusof (1994: 12-13) melihat fenomena kepimpinan dalam lingkungan pengoperasian, yang melibatkan;

pertama, kepimpinan mengandungi andaian bahawa ia adalah fenomena kelompok. Kedua, kepimpinan melibatkan hubungan antara perseorangan. Ketiga, dalam kepimpinan, seorang atau beberapa ahli kelompok diberi kuasa untuk mengarahkan orang lain dalam kelompok itu. Akhir sekali, tindakan mempengaruhi ini di arah kepada usaha mencapai matlamat sepunya (common) anggota-anggota kelompok.

Syed Hussin Ali (1982: 16), pula mentakrifkan kepimpinan sebagai "...hasil dari interaksi di antara orang-orang yang mempunyai kebolehan untuk melaksanakan pimpinan dengan keperluan

yang timbul dari keadaan-keadaan yang tertentu dalam satu-satu masyarakat pada satu-satu ketika...".

Berhubung dengan definisi kepemimpinan ini, Hoy dan Miskel (1991: 252) telah memetik beberapa definisi kepemimpinan daripada beberapa sarjana pentadbiran dan kepemimpinan, antaranya;

Memimpin adalah melibatkan satu tindakan yang menjana-kan satu struktur dalam hubungan sebagai sebahagian daripada proses penyelesaian masalah yang saling ber-kaitan.

Intipati kepemimpinan organisasi adalah peningkatan pengaruh ke atas dan melampaui pematuhan secara auto-matik terhadap arahan-arahan rutin organisasi.

Kepimpinan adalah penjanaan satu struktur atau prosedur baru untuk melaksanakan matlamat-matlamat dan objektif-objektif organisasi atau sebagai usaha untuk mengubah matlamat-matlamat dan objektif-objektif organisasi.

Berhubung dengan kepemimpinan pendidikan, Ramaiah (1992) dan Hussein Mahmood (1993) merujuk kepada kepemimpinan pengetua, yang disifatkan mempunyai status kuasa dan wibawa tertinggi dalam organisasi pendidikan. Pengetua di anggap sebagai tokoh utama yang mempunyai sumber keabsahan kuasa dan pelaksana dasar tertinggi dalam menentukan hala tuju organisasi pendidikan. Berkaitan dengan hal ini, Hussein Mahmood, (1993: 87-88) menjelaskan bahawa;

Pengetua ialah orang yang penting yang memimpin sesebuah sekolah bagi mencapai matlamat sekolah. Sebagai ketua (orang yang dilantik secara formal oleh pihak berkuasa) dalam organisasi sekolah itu, pengetua diharap dapat menjalankan ketiga-tiga bidang tugas

sekaligus, iaitu mengurus, mentadbir dan memimpin. Pengetua, satu jawatan yang sah (dari segi undang-undang) dalam sesebuah organisasi sekolah dan diberi kuasa dan kedudukan yang istimewa bagi menentukan perjalanan sekolah sewajarnya. Oleh yang demikian, tiada siapa pun dalam persekitaran sesebuah sekolah itu yang mempunyai pengaruh yang lebih berkesan secara langsung ataupun tidak langsung terhadap sekolah, selain pengetua itu sendiri.

Sehubungan dengan itu, sebagai memantapkan kedudukan pengetua sebagai pemimpin pendidikan, Ramaiah, (1992: 31-32) telah menghuraikan secara lebih khusus tentang status kedudukan pengetua, yang antara lain merupakan;

Jawatan pengetua dalam sistem sekolah adalah satu jawatan berwibawa. Pengetua dipertanggungjawabkan dan juga dianugerahkan autoriti terhadap perjalanan semua aspek sekolah dan terutama sekali, prestasi pengajaran dan pembelajaran. Semua kemudahan fizikal, fiskal dan sumber manusia diberikan kepada sesebuah sekolah dan diletakkan pada budi bicara seorang pengetua supaya mewujudkan suatu persekitaran yang sesuai dengan proses pengajaran dan pembelajaran, dan juga suatu iklim sekolah yang berharmoni dan selaras dengan konsep kecemerlangan pendidikan.

Jelasnya, dalam memperkatakan persoalan kepimpinan pendidikan, ia secara khusus adalah tertumpu disekitar kedudukan dan status pengetua, yang pada hakikatnya telah dipertanggungjawabkan dengan bebanan kuasa, pengaturan dan pengurusan. Oleh yang demikian, kepimpinan pendidikan dapat disinonimkan dengan kepimpinan pengetua.

Dengan perkataan lain, kepimpinan pendidikan adalah merujuk kepada aktiviti-aktiviti, tindakan-tindakan, tingkah laku, dan bentuk kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua dalam mengendalikan perjalanan sesebuah organisasi pendidikan. Khususnya, yang berhubungan dengan proses pengurusan pentadbiran pendidikan dan proses pengajaran dan pembelajaran. Juga ia melibatkan kekuasaan dan keabsahan kewibawaan yang diperturunkan kepada pengetua dalam menentukan pola tindakan dan pemantauan terhadap iklim dan persekitaran fizikal serta sumber manusia dalam organisasi sekolah.

1.7.2 Pengurusan Sumber Manusia

Menurut Poon (1994: 1), pengurusan sumber manusia umumnya ialah, "... penggunaan aset-aset manusia organisasi untuk mencapai objektif-objektif organisasi...". Selain daripada itu, Mondy dan Noe, (1990: 4) juga mendefinisikan pengurusan sumber manusia sebagai; "... Penggunaan sumber-sumber manusia untuk mencapai objektif-objektif organisasi...".

Bagaimanapun Rozhan Othman (1991: 2) melihat pengurusan sumber manusia sebagai usaha pihak pengurusan untuk memotivasikan para pekerja, untuk membolehkan matlamat dan objektif organisasi dicapai dengan berkesan;

Tanggung jawab pihak pengurusan untuk mendorong para pekerja berusaha ke arah mencapai matlamat organisasi, dan pada masa yang sama memberikan kepuasan kepada para pekerja yang berusaha ke arah itu.

Byors dan Rue, (1994: 6) mendefinisikan pengurusan sumber manusia sebagai; "... merangkumi aktiviti-aktiviti yang di rangka untuk menyediakan dan menyelaraskan sumber-sumber manusia dalam organisasi...".

Manakala Maimunah Aminuddin (1994) menyifatkan pengurusan sumber manusia sebagai suatu aktiviti dalam sesebuah organisasi sama ada yang berorientasikan perniagaan atau perkhidmatan, besar atau kecil, untuk memastikan bahawa manusia yang di ambil bekerja oleh sesebuah organisasi digunakan dengan berkesan dan cekap, dan mereka berupaya menjadi penyumbang kepada pencapaian matlamat organisasi.

Dengan yang demikian, pengurusan sumber manusia dapat dikatakan sebagai proses perancangan, yang dirangka dengan teliti dan sistematik, bagi memastikan aset-aset manusia digunakan secara berkesan dan cekap, dengan tujuan untuk menjadi penyumbang yang bermakna ke arah pencapaian matlamat organisasi. Pada masa yang sama mewujudkan suasana dan iklim organisasi yang selesa, bagi membolehkan para pekerja menikmati realiti kepuasan bekerja.

1.7.3 Orientasi

Webster's New World Dictionary (1994: 955) mendefinisikan "orientation" sebagai suatu tindakan membentuk pelaziman dan pengubahsuaian dalam menentukan dan mempengaruhi sesuatu bentuk situasi atau suasana persekitaran; "...Membiasakan dengan dan penyesuaian terhadap suasana atau persekitaran...".

Manakala Kamus Dewan (1984: 810) pula mendefinisikan orientasi sebagai "... Peninjauan untuk menentukan sikap...". Dengan yang demikian, orientasi dapat ditafsirkan sebagai satu tingkah laku yang mengarah kepada penentuan bentuk tindakan dan pola interaksi antara individu, samada diperingkat kumpulan setara atau diperingkat kumpulan bawahan dengan kumpulan atasan atau antara kumpulan pengurusan dengan kumpulan pekerja sokongan.

1.7.4 Sikap

Baron dan Greenberg, (1990: 154) mendefinisikan sikap sebagai rangkaian relatif stabil yang dihubungkan dengan perasaan, kepercayaan dan kecenderungan tingkah laku;

...secara perbandingan merupakan kelompok-kelompok perasaan yang kukuh, kepercayaan-kepercayaan dan kecenderungan-kecenderungan tingkah laku (niat langsung yang mengarah kepada beberapa aspek dunia luaran).

Oleh yang demikian sikap adalah melibatkan reaksi seseorang terhadap pelbagai aspek kehidupan dunia luar, yang didorong oleh hubungan dengan manusia, benda-benda, aktiviti-aktiviti dan idea-idea. Ini bermakna, sikap secara umumnya dipengaruhi oleh aspek penilaian terhadap sesuatu situasi dan pengalaman, yang dihubungkan dengan komponen kognitif dan komponen tingkah laku.

1.7.5 Motivasi

Zaini Ujang (1993: 22) mengemukakan mentakrifkan motivasi sebagai

tindakan yang didasarkan kepada sesuatu insentif atau dorongan dalaman atau luaran. Manakala Ahmad Atory Hussain (1986: 73) mendefinisikan motivasi sebagai alat penggerak kepada tingkah laku, yang membangkitkan tindakan yang berpunca daripada kewujudan satu motif atau beberapa motif.

Baron dan Greenberg, (1990: 75) mentakrifkan motivasi sebagai satu set proses membangkit, mengarah dan mengekalkan tingkah laku manusia ke arah pencapaian matlamat;

Satu himpunan proses yang membangkitkan, mengarah dan mengekalkan tingkah laku manusia ke arah pencapaian matlamat....

Flippo (1984: 392) pula mentakrifkan motivasi sebagai satu kemahiran untuk memandu pekerja dan kepentingan organisasi agar dengan itu hasil tingkah laku pencapaian pekerja akan dapat digembelungkan bagi pencapaian matlamat organisasi;

Ia merupakan satu kemahiran dalam menjajarkan pekerja dengan kepentingan organisasi, dengan itu hasil tingkah laku pencapaian kehendak pekerja secara serentak dicapai dengan pencapaian objektif organisasi.

Bagaimanapun mengikut pandangan Owens, (1991: 24) motivasi adalah berhubung dengan penjelasan tentang mengapa seseorang individu itu melakukan sesuatu pekerjaan atau sesuatu perkara;

Motivasi adalah berhubung dengan penjelasan tentang mengapa manusia melakukan sesuatu perkara sebagaimana yang mereka lakukan.

Oleh itu, motivasi dapat di anggap sebagai tindakan yang mencetuskan dan membangkitkan rangsangan tingkah laku positif ke arah usaha berganda untuk mencapai matlamat dan objektif organisasi. Jelasnya, motivasi melibatkan proses tindakan yang diasaskan kepada kewujudan insentif, dorongan dan motif sama ada yang bersifat dalaman atau luaran, yang secara langsung mempengaruhi pola tindakan dan tingkah laku seseorang individu atau kelompok.

1.7.6 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah merujuk kepada sikap positif atau negatif seseorang individu itu terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Dalam hal ini, Baron (1990: 12) menjelaskan bahawa kepuasan kerja adalah berkait rapat dengan kognitif dan afektif individu dan juga reaksi penilaian mereka terhadap pekerjaan yang mereka ceburi; "...Kepuasan kerja adalah merujuk kepada kognitif, objektif dan tindak balas penilaian individu terhadap pekerjaan mereka...".

Dengan itu, kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai reaksi tindak balas individu terhadap situasi persekitaran kerja dan juga gambaran komitmen tingkah laku individu terhadap program perancangan kerja dalam organisasi. Ini bermakna, kepuasan kerja melibatkan pemilihan dan pernyataan darjah penilaian individu terhadap status pekerjaan mereka, yang dihubungkan dengan aspek pemikiran positif dan negatif.

1.7.7 Latihan

Berhubung dengan definisi latihan, Noran Fauziah Yaakob dan Wan Rafaei Abdul Rahman (1993), telah memetik beberapa definisi yang diutarakan oleh Goldstein dan Sikula, antaranya, latihan dianggap sebagai proses pemerolehan kemahiran, konsep atau sikap yang akan menghasilkan prestasi kerja yang lebih baik. Latihan juga merupakan, satu proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan kaedah sistematik untuk menambahkan pengetahuan dan kemahiran para peserta.

Berasaskan definisi-definisi ini, Noran Fauziah Yaakob dan Wan Rafaei A. Abdul Rahman (1993), menghuraikan ciri-ciri utama yang berkaitan dengan latihan, antaranya meliputi;

- i) Satu proses pendidikan.
- ii) Mempunyai kandungan yang khusus.
- iii) Matlamatnya bersifat semerta dan berorientasikan kerja, yakni untuk memberi kemahiran khusus dan mengubah sikap.
- iv) Tempoh latihan adalah singkat tetapi tersusun.
- v) Bentuk atau jangka masa latihan adalah formal atau tidak formal dan dirancang.

Sementara itu Maimunah Aminuddin, (1994 : 63) mentakrifkan latihan sebagai; "... aktiviti-aktiviti organisasi yang dicipta untuk mengubah pekerja melalui proses pembelajaran agar mereka boleh melakukan kerja-kerja mereka dengan cekap...".

Rozhan Othman (1991: 69) berpendapat bahawa latihan adalah merupakan segala daya usaha yang diambil oleh organisasi untuk meningkatkan kemampuan seseorang untuk melaksanakan tugasnya atau memainkan peranan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Ini bermakna, latihan lebih tertumpu kepada usaha menyediakan pekerja secara khusus bagi tugas yang telah diberikan kepadanya.

Berkaitan dengan definisi latihan ini, Poon (1994: 78) mengutarakan pendapatnya;

...pembangunan sumber manusia (atau latihan) merujuk pada segala usaha terancang organisasi untuk memudahkan pembelajaran tingkah laku kerja yang tertentu. Usaha ini bertujuan memperbaiki prestasi semasa dan prestasi masa depan pekerja dengan meningkatkan kebolehan pekerja melakukan tugas-tugas mereka supaya objektif-objektif organisasi dapat dicapai. Kebolehan pekerja dapat dipertingkatkan dengan mengubah sikap mereka atau menambah kemahirandan pengetahuan mereka.

Umumnya dapat dikatakan bahawa, latihan adalah berhubung dengan usaha atau proses pembelajaran untuk mendedahkan dan membolehkan para pekerja menguasai kemahiran-kemahiran, teknik-teknik dan konsep-konsep terkini selaras dengan perubahan dan perkembangan teknologi. Juga, satu kaedah yang digunakan untuk membentuk sikap dan pemikiran para pekerja, bagi diselaraskan dengan kehendak dan keperluan organisasi, agar dengan itu mereka akan dapat bekerja dengan penuh keprihatinan serta bertanggungjawab sejajar dengan tuntutan objektif organisasi.

Jelasnya, melalui latihan, para pekerja disuntik dengan idea-idea dan ilmu pengetahuan sepadan dengan tugas dan jenis pekerjaan yang mereka lakukan. Dengan itu, ia membantu mempertingkatkan kecekapan dan kebolehan mereka dalam melakukan tugas-tugas utama mereka. Justeru prestasi pekerja dan prestasi organisasi akan dapat dipertingkatkan.

1.7.8 Bakat

Berhubung dengan bakat, secara umumnya ia boleh disifatkan sebagai kebolehan dan keupayaan secara semulajadi yang bersifat khusus, yang wujud dan mendominasi kemampuan individu dalam menghasilkan sesuatu ciptaan, atau menterjemahkan sesuatu idea yang abstrak menjadi realiti. Bersabit dengan hal ini, Webster's New World Dictionary (1994: 1365), mentakrifkan "talent" sebagai;

Merupakan kebolehan atau kuasa semulajadi; anugerah semulajadi.

satu kelebihan, kebolehan semulajadi yang ketara dalam seni, atau sains atau dalam pembelajaran atau dalam melakukan sesuatu perkara.

Kelebihan semulajadi yang tersirat secara ketara berhubung dengan kebolehan khusus dan mempunyai kemahiran sebagaimana adanya atau boleh diusahakan oleh seseorang yang memilikinya.

Ini bermakna, bakat adalah merujuk kepada potensi, keupayaan dan kemampuan individu dalam menghasilkan dan melakukan sesuatu yang bermakna dan berupaya mempengaruhi penilaian dan persepsi

masyarakat. Dalam hal ini, Oxford Advanced Learner's Dictionary (1993: 1312), mendefinisikan talent sebagai; "...Kebolehan khusus atau terulung...".

Jelasnya, bakat merupakan satu kebolehan semulajadi yang bersifat tersendiri, serta mempunyai keupayaan teristimewa dan terkhusus, yang mempengaruhi perlakuan dan pembentukan personaliti individu, dalam menghasilkan dan menjanakan sesuatu tingkah laku yang bermakna kepada diri sendiri, organisasi dan masyarakat.

1.7.9 Minat

Secara khususnya, minat adalah merujuk kepada kecenderungan, keinginan dan kesukaan seseorang individu. Disisi itu, minat juga dapat disifatkan sebagai kuasa penggerak yang mendorong seseorang individu melakukan sesuatu aktiviti dengan tahap keprihatinan yang tinggi dan penuh dengan keghairahan serta tumpuan berstruktur. Hakikatnya minat adalah berkait dengan kuasa minda yang dihubungkan dengan potensi individu, yang kemudiannya mempengaruhi persepsi dan tindakan seseorang individu.

Penjelasan ini, adalah sejajar dengan definisi "interest" yang dikemukakan oleh Webster's New World Dictionary (1994: 654), yang mengemukakan beberapa dsefinisi khusus;

keinginan untuk mengetahui, mengenai belajar.

kenyataan berhubung dengan kemahuan untuk mengetahui.

kualiti yang membangkitkan keprihatinan atau keinginan untuk mengetahui; kuasa yang menarik perhatian seseorang.

sesuatu yang menarik perhatian seseorang atau berkaitan dengan sesuatu yang menimbulkan keghairahan seseorang.

Tegasnya, minat merupakan fenomena yang bertindak mengge-rakkan dan mempengaruhi perasaan seseorang individu, bagi mencetuskan dorongan untuk menyelidik atau melibatkan diri secara sepenuhnya, bagi meneliti sesuatu kejadian atau objek dengan lebih mendalam, penuh keghairahan dan mempunyai kekuatan naluri keprihatinan yang tebal. Juga, ia merupakan proses, usaha dan tindakan ke arah melakukan sesuatu aktiviti dengan jaminan tahap tumpuan yang tinggi dan persepsi yang kental.

1.7.10 Peningkatan Mutu Kerja

Peningkatan mutu kerja, dapat disifatkan sebagai usaha dan komitmen yang padu untuk menghasilkan nilai daya pengeluaran yang melampaui tahap pencapaian minimum, dengan menggunakan segala keperluan dan potensi yang sedia ada, juga berupaya menghasilkan suatu perkhidmatan dan tugas yang menggarisi tahap terbaik, secara perbandingan dengan keupayaan dan kemampuan sebelumnya, sebagai satu usaha tindak balas untuk memenuhi tuntutan dan keperluan pelanggan dan organisasi. Kesimpulan ini adalah selaras dengan apa yang dikemukakan oleh Juran (1988: 2.6), yang menjelaskan; ...untuk mencapai tahap pencapaian yang melampaui

tahap sebelumnya - tahap yang ternyata sekali terbaik daripada mana-mana tahap selepasnya...".

Ahmad Sarji Abdul Hamid (1991: 97 - 99), pula menegaskan bahawa peningkatan mutu kerja atau peningkatan perkhidmatan yang berkualiti, seharusnya memenuhi beberapa ciri tertentu, yang antaranya adalah merangkumi unsur-unsur berikut;

- i) Ketepatan waktu.
- ii) Penghasilan kerja secara sempurna.
- iii) Responsif kepada kehendak pelanggan.
- iv) Kebolehpercayaan.
- v) Tindakan-tindakan yang bersifat adil.
- vi) Keupayaan boleh guna sebagaimana sepatutnya.

Oleh yang demikian, peningkatan mutu kerja dapat ditafsirkan sebagai usaha terbaik seseorang individu untuk memenuhi piawai kualiti kerja dengan keupayaan meningkatkan prestasi dan kecemerlangan potensi diri, dengan berpandukan proses-proses dan prosedur-prosedur yang ditetapkan, sebagai unsur penentu kepada halacara dan dasar perlaksanaan perancangan kerja, yang dengan itu, secara khusus ia membantu menghasilkan tahap peningkatan mutu kerja yang lebih baik dan lebih meyakinkan pihak pengurusan atasan dan juga, secara tidak langsung, mendapat pengiktirafan dari pihak pelanggan.

1.7.11 Kepentingan Kajian

Hakikatnya, matlamat terpenting dalam mengendalikan sesuatu penyelidikan adalah untuk mengenal pasti nilai guna dan kepenti-ngannya kepada individu, masyarakat dan organisasi. Oleh yang demikian, berhubung dengan kajian ini, secara kesimpulan umumnya, hasil dapatan yang diperolehi daripada kajian ini akan dapat membantu dalam usaha untuk;

- i) Mempertingkatkan program perancangan dan strategi pengurusan sumber manusia dalam organisasi pendidikan.
- ii) Membentuk iklim organisasi yang lebih ceria dan harmoni dengan mengambil kira aspirasi dan keperluan personel bagi membolehkan objektif dan matlamat organisasi pendidikan dapat dicapai sepenuhnya.
- iii) Memupuk potensi, bakat, kebolehan dan minat individu personel agar dapat distrukturkan secara berkesan, dengan tujuan untuk mengelakkan berlakunya pembaziran sumber, yang seterusnya akan dapat membantu mempertingkatkan kecekapan organisasi, khususnya dalam organisasi pendidikan.
- iv) Mempertingkatkan kualiti kepimpinan organisasi berhubung dengan pendekatan pengurusan guna tenaga dalam organisasi pendidikan.
- v) Mempertingkatkan kemahiran komunikasi inter-personal bagi memudahkan proses penyaluran dan pengaliran maklumat bagi menjamin kewujudan kestabilan perseki-

taran kerja dalam organisasi pendidikan.

Secara khusus dikaitkan dengan kewujudan dan kelangsungan operasi MRSM, sama ada yang bersifat semasa atau realiti tuntutan masa depan, kajian ini secara umumnya akan menyumbangkan kepada kemunculan beberapa kepentingan tertentu, yang melibatkan;

- i) Keupayaan menguruskan sumber manusia secara berkesan dan maksimum, khususnya yang berkaitan dengan pengembelengan tenaga individu dan kumpulan, akan mendorong kepada usaha berganda untuk mencapai matlamat dan objektif pendidikan, yang tentunya membantu mempertingkatkan daya pengeluaran MRSM.
- ii) Pengurusan yang bermakna terhadap sumber manusia akan dapat membentuk kepakaran individu bagi memenuhi keperluan pendidikan. Secara tidak langsung, membantu kepada penghasilan peningkatan pencapaian mutu akademik dan kecemerlangan organisasi.
- iii) Dalam konteks persepsi masyarakat, pencapaian objektif organisasi merupakan darjah yang dijadikan kayu ukur dalam menilai peningkatan prestasi pelajar dalam aspek akademik dan kegiatan ko-kurikulum. Oleh hal yang demikian, secara tidak langsung imej MRSM akan dapat dimartabatkan dengan kukuh dalam senario pendidikan di Malaysia.
- iv) Sehubungan dengan pengukuhan dan kemantapan senario pendidikan (di) MRSM, maka secara tidak langsung

imej pendidikan Bumiputera akan dapat dipertingkatkan dan ditempatkan pada tahap yang gemilang, selaras dengan usaha untuk merealisasikan matlamat penubuhan MRSM itu sendiri.

- v) Satu perkara yang nyata, kemajuan dan keunggulan pendidikan MRSM, yang disumbangkan oleh kecemerlangan tenaga pengajar, hasil daripada pengeksploitasian sumber manusia secara berkesan dan maksimum, boleh dikaitkan dengan suasana keberkesanan organisasi. Keadaan ini boleh dijadikan nilai pengukur, selain daripada model nyata sebuah organisasi yang berwibawa dengan kepimpinan dinamik sesuai dengan wawasan 2020 negara.

BAB II

TINJAUAN KAJIAN

2.0 Pendahuluan

Keberkesanan sesebuah organisasi, sama ada dari aspek pengurusan, pengendalian program serta kecekapan penentuan arah pengambilan keputusan, adalah bergantung sepenuhnya kepada keamatan hubungan antara pemimpin organisasi dengan tindak balas para anggota bawahan. Bagaimanapun, suasana keamatan hubungan antara pemimpin organisasi dan anggota bawahan, hanya akan wujud apakala terbinanya rangkaian kejenteraan iklim sosial organisasi yang selesa dan mantap.

Oleh yang demikian, keupayaan kepimpinan organisasi, memainkan peranan yang proaktif, dalam mentakrifkan kerangka perancangan dan pengurusan sumber manusia, merupakan penyumbang utama kepada pengekalan dan penglibatan aktif anggota bawahan, dalam mengusahakan tindakan-tindakan bagi memastikan pencapaian matlamat dan objektif organisasi.

Pemikiran kepimpinan pendidikan, sepanjang yang bersabit

dengan pengurusan sumber manusia, seharusnya mengambil kira tentang pola hubungan yang perlu wujud, dalam konteks untuk membina iklim pengurusan yang diperakui oleh kaki tangan bawahan. Penerimaan dan perakuan konsep kepimpinan oleh pihak kaki tangan bawahan, khususnya yang berkaitan dengan gaya dan falsafah kepimpinan, pihak pimpinan utama organisasi pendidikan, bermakna wujudnya satu kesepaduan dalam rangkaian tindakan, bagi pelaksanaan polisi dan prosedur pentadbiran.

Oleh yang demikian, kewujudan sumber manusia, sebagai aset utama organisasi dapat digembelengkan dengan sempurna, yang sekaligus mengelakkan daripada berlakunya pembaziran kos, penafian potensi, penghakisan moral, penafian tugas dan penyisihan komitmen.

Dengan itu, tumpuan utama perbincangan bab ini adalah secara khusus, membicarakan hasil dapatan pengkajian yang telah dilakukan sepanjang yang berkait dengan impak potensi sumber manusia, ke atas persekitaran organisasi. Aspek utama yang disorot adalah merangkumi; sikap, kepuasan kerja, motivasi, latihan dan bakat dan minat.

2.1 Potensi Sumber Manusia Dalam Perspektif Tinjauan Dan Sorotan Kesusasteraan Kajian

Keupayaan menggerakkan sumber manusia secara berkesan oleh pihak kepimpinan pendidikan, tentunya akan membolehkan organisasi

pendidikan berperanan dengan lebih bermakna dalam menentukan bentuk dan kerangka hasil keluaran tenaga manusia, dalam memenuhi tuntutan pembangunan negara.

Pengendalian yang bersistematik dan bersasaran dalam mengurus penggunaan sumber manusia selaras dengan potensi dan keupayaan individu, membolehkan pemimpin organisasi membentuk pasukan petugas yang cekap dan berwibawa dalam menguruskan keperluan dan objektif organisasi, yang sekaligus membantu melahirkan kesan yang positif terhadap nilai keluaran akhir organisasi.

Dalam konteks organisasi pendidikan, tentunya ia membantu ke arah pembentukan realiti sahsiah, intelektual, emosi dan rohani pelajar yang berkualiti dan mempunyai keupayaan daya tahan yang kukuh.

2.1.1 Sikap

Sememangnya tidak dinafikan bahawa sikap adalah juga merupakan salah satu unsur yang menentukan tahap dan kadar penglibatan individu dalam menjayakan matlamat dan objektif organisasi. Kewujudan sikap positif di kalangan kakitangan dalam organisasi, secara tidak langsung akan menjamin kepada kewujudan kestabilan iklim dan persekitaran organisasi. Hakikat ini ternyata terserlah dalam kajian yang dilakukan Dalley (1991)

ke atas 6223 orang responden yang terdiri daripada para pengurus syarikat-syarikat utama di Amerika Syarikat.

Kajian tersebut menggunakan soal selidik sebagai alat kajian dan analisis data menggunakan analisis varian, ujian-t, ujian-f dan korelasi pearson. Hasil dapatan kajian, menunjukkan wujudnya hubungan yang signifikan antara sikap positif para pengurus dengan ciri-ciri kerja (cabaran dan kebebasan), hubungan penyeliaan (pemudahan kerja, penetapan matlamat dan penugasan kerja), hubungan kumpulan kerja (perhubungan antara kumpulan dan keberkesanan kumpulan) dan sistem penilaian prestasi (maklum balas penilaian prestasi dan kualiti penilaian prestasi).

Secara umumnya hubungan pertalian antara pembolehubah-pembolehubah ini berada pada paras kekuatan yang marginal. Keadaan ini menunjukkan bahawa sikap positif ahli-ahli dalam sesuatu organisasi bergantung rapat dengan prestasi iklim dan jaminan persekitaran organisasi yang cemerlang. Juga, corak pentadbiran dan pengurusan yang bersifat profesional dan telus.

Dapatan kajian ini juga memperlihatkan pengurus-pengurus syarikat, memperlihatkan unsur kepentingan dan tanggung jawab tugas yang tinggi, selaras dengan wujudnya sokongan dan pengiktirafan pihak atasan terhadap bidang tugas dan tanggung jawab para pengurus. Sebaliknya, peminggiran dan penyahan pengiktirafan terhadap kerja-kerja dan beban tugas yang

dilaksanakan oleh para pengurus menyebabkan para pengurus mengelakkan daripada penglibatan sepenuhnya dalam proses penjanaaan produktiviti syarikat. Suasana ini pada hakikatnya menjelaskan kewujudan sikap pesimis di kalangan individu dalam organisasi.

Sementara itu, kajian Mohd. Noor Abdullah (1985) ke atas 598 orang guru-guru pelatih sekolah menengah atas daripada empat buah universiti di Malaysia mendapati wujudnya perkaitan yang signifikan antara sikap positif dengan matlamat negara dalam pendidikan. Ini bermakna guru-guru ini, mempunyai hasrat dorongan yang tinggi ke arah menjadikan sekolah sebagai institusi mengintegrasikan dasar-dasar negara. Kewujudan sikap positif ini dapat dikaitkan dengan pendedahan guru-guru terhadap kehendak dan aspirasi negara. Keadaan ini juga tentunya mempengaruhi sikap dan penglibatan guru-guru terhadap perlaksanaan kegiatan kurikulum dalam organisasi pendidikan.

Kajian tersebut dilakukan dengan menggunakan soal selidik sebagai alat kajian, dalam kerangka pemungutan data. Manakala analisis data dilakukan dengan menggunakan ujian statistik analisis varian, korelasi pearson dan juga analisis regresi.

Dapatan lain daripada kajian tersebut menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara lelaki dan perempuan

di kalangan guru-guru pelatih berhubung dengan sikap positif terhadap matlamat-matlamat negara. Ini bermakna guru-guru pelatih lelaki dan perempuan mempunyai sikap yang positif terhadap matlamat-matlamat negara.

Kewujudan sikap sebegini dalam persepsi sendiri mereka terhadap matlamat negara, secara tidak langsung memberi kesan kepada penglibatan dan penyertaan mereka dalam menggerakkan perancangan dan pelaksanaan program organisasi pendidikan. Tentunya dalam kes sebegini, ia membantu kepada keberkesanan dan kecekapan organisasi pendidikan dalam mengendalikan proses pengajaran dan pembelajaran.

Sementara itu kajian Yusoff Haji Hanifah (1981) ke atas 2107 orang responden yang terdiri daripada guru-guru di Semenanjung Malaysia, dengan menggunakan soal selidik sebagai alat pengumpulan data, serta penganalisan data dilakukan dengan menggunakan ujian statistik analisis varian, ujian-t, ujian-f, ujian khi kuasa dua dan korelasi pearson, mendapati bahawa wujudnya perkaitan yang signifikan antara matra ekologi dalam organisasi terhadap sikap positif dan negatif dan nilai terhadap ahli-ahli dalam organisasi. Kajian ini juga mendapati dan mengesahkan bahawa sifat persekitaran budaya menjadi penentu mempengaruhi sikap dan tingkah laku ahli dalam organisasi.

Ini bermakna dalam beberapa kes, keupayaan pihak

pengurusan organisasi mempengaruhi pembentukan iklim dan persekitaran organisasi menjadi fokus kepada pembentukan sikap positif dan tingkah laku positif, dalam membantu kepada penentuan pencapaian matlamat organisasi pendidikan.

Dapatan lain hasil daripada kajian ini menunjukkan bahawa terdapat perkaitan yang signifikan antara sikap positif dengan pengalaman mengajar. Hasil kajian memperlihatkan guru-guru yang mempunyai pengalaman mengajar lebih daripada 10 tahun menunjukkan hubungan darjah penglibatan yang tinggi dalam organisasi berbanding dengan mereka yang mempunyai pengalaman kerja yang kurang daripada 10 tahun.

Berpandukan kepada dapatan kajian tersebut juga membuktikan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara guru-guru lelaki dan guru-guru perempuan dengan sikap positif dalam organisasi pendidikan di Semenanjung Malaysia. Keadaan ini menunjukkan guru-guru lelaki dan guru-guru perempuan mempunyai tahap penglibatan dalam organisasi yang tinggi.

Suasana ini membuktikan bahawa guru-guru secara umumnya mempunyai tingkah laku yang positif terhadap matlamat pencapaian objektif organisasi pendidikan. Apa yang nyata, kewujudan sikap positif terhadap penglibatan dalam organisasi, samada secara langsung atau pun secara tidak langsung menghasilkan; hubungan tahap dedikasi yang tinggi terhadap pengajaran, tahap pencapaian

prestasi yang terbaik, mencetuskan kesan yang terbaik dan penglibatan sewajar terhadap kebajikan sekolah dan pelajar.

Penemuan kajian ini juga menjelaskan bahawa guru-guru yang mempunyai sikap positif dan tahap penglibatan yang tinggi dalam organisasi, secara keseluruhannya mempunyai kecenderungan untuk bekerja kuat dalam mengendalikan tugas-tugas sekolah, berbanding dengan guru-guru yang mempunyai daya penglibatan dalam organisasi yang rendah dan terperangkap dalam dominan sikap negatif.

Apa yang nyata, berdasarkan kepada dapatan kajian tersebut, memperlihatkan bahawa sikap positif dan keupayaan penglibatan yang tinggi dalam organisasi, di kalangan guru-guru di Semenanjung Malaysia, pada dasarnya dipengaruhi oleh beberapa faktor, yang antaranya merangkumi; persepsi individu guru terhadap gaya pentadbiran yang diamalkan oleh pengetua sekolah, penerimaan darjah sokongan oleh masyarakat setempat terhadap sekolah dan pendidikan dan isu-isu yang berkaitan dengan etnik.

2.1.2 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja sememangnya tidak dapat dinafikan sebagai unsur terpenting yang mempengaruhi pengekalan tenaga kerja dalam sesuatu organisasi. Juga, merupakan faktor yang menjadi penentu kepada tahap penglibatan dan sumbangan seseorang individu terhadap usaha pencapaian matlamat organisasi. Berasaskan kepada kajian-kajian yang dilakukan memperlihatkan kepuasan kerja

menjadi pengukur kepada tahap sumbangan individu terhadap perkembangan dan kejayaan sesebuah organisasi.

Berdasarkan kepada kajian Jaafar Sidek Latif (1995), terhadap 75 orang Kaunselor sekolah, di Negeri Sembilan, didapati terdapat perkaitan yang signifikan antara sikap dan pandangan yang positif terhadap pekerjaan dengan kepuasan kerja. Dapatan kajian tersebut menunjukkan individu-individu yang mempunyai pandangan yang positif terhadap profesion, turut memperolehi kepuasan kerja.

Proses pengumpulan data bagi kajian tersebut dilakukan dengan menggunakan soal selidik "*Job Descriptive Index*" sebagai alat kajian, manakala ujian statistik dilakukan dalam bentuk kekerapan, peratus, min dan sisihan piawai.

Sungguhpun begitu, dapatan kajian tersebut juga mendapati secara keseluruhannya tahap kepuasan kerja di kalangan Kaunselor sekolah adalah berada di tahap yang sederhana. Keadaan ini disebabkan oleh kedudukan Kaunselor-kaunselor tersebut kakitangan kerajaan yang secara mutlak terikat dengan amalan dan dasar kerajaan yang berorientasikan pembangunan dan kebajikan.

Selain daripada itu kajian ini juga mendapati wujudnya tahap kepuasan yang sederhana di kalangan Kaunselor-kaunselor sekolah, juga disebabkan oleh peluang-peluang perkembangan

kerjaya dan kenaikan pangkat yang amat terhad, yang menyebabkan peluang-peluang kepada proses mobiliti menegak dalam profesion jarang sekali dapat dinikmati. Keadaan ini menyebabkan Kaunselor-kaunselor menjalankan tugas-tugas utama, hanya sekadar memenuhi rutin dan tuntutan natural kerjaya dan profesion semata-mata.

Jika dihubungkan di antara jangka masa pengalaman kerja dengan kepuasan kerja, kajian ini mendapati bahawa tahap kepuasan kerja bagi kaunselor-kaunselor yang bekerja antara 1 hingga 5 tahun, 56.9% adalah berada di tahap yang sederhana, 23.1% berada di tahap tinggi dan 20.0 peratus berada di tahap rendah. Bagi kaunselor yang berkhidmat antara 6 hingga 7 tahun adalah didapati 85.7% berada di tahap sederhana dan 14.3% berada pada tahap tinggi. Manakala kaunselor yang berkhidmat lebih daripada 10 tahun 66.7% daripadanya adalah berada di tahap sederhana, dan 33.3% pada tahap tinggi. Keadaan ini menunjukkan tahap kepuasan kerja di kalangan kaunselor, walaupun wujud perkaitan yang signifikan, tetapi secara umumnya berada di tahap yang berbeza.

Hakikatnya, kepuasan kerja adalah merupakan unsur yang berkait rapat dengan nilai dan konsepsi individu terhadap tindak balas organisasi dan kepimpinan organisasi dalam menyediakan suasana kerja yang bersifat profesional dan berorientasikan hubungan kemanusiaan yang tinggi. Kenyataan ini dapat dibuktikan dengan berpanduan kepada kajian yang dilakukan oleh Zaidatol Akmaliah Lope Pihie dan Sharifah Md. Noor (1993), terhadap 372

orang guru daripada 153 buah sekolah menengah di Malaysia, mendapati bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan jantina, bangsa, umur, kelayakan akademik, subjek utama dan subjek kedua, beban kerja dan pengalaman mengajar perdagangan dan keusahawanan.

Data bagi kajian tersebut diperolehi dengan menggunakan soal selidik dan temuduga secara berstruktur. Sementara itu, analisis data untuk mendapatkan nilai peratus dan Khi Kuasa dua, dilakukan dengan menggunakan "*Statistical Package for Social Sciences - (SPSS)*".

Kajian tersebut juga mendapati bahawa responden amat berpuas hati dengan sokongan dan penyertaan pengetua dalam proses pengajaran dan pembelajaran. Bagaimanapun dalam konteks kejantinaan, kajian tersebut mendapati bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan jantina. Juga, tidak terdapat perbezaan yang ketara daripada aspek kepuasan kerja antara guru lelaki dengan guru perempuan.

Dapatan kajian tersebut juga mendapati di sekolah-sekolah yang besar, tahap kepuasan kerja guru adalah menurun berbanding dengan sekolah-sekolah yang lebih kecil. Selain daripada itu, bagi guru-guru yang kerap mengikuti program latihan dalam perkhidmatan, tahap kepuasan kerja mereka adalah lebih tinggi.

Selain daripada itu, kajian Abd. Main Haji Salimon (1993) terhadap 510 orang guru-guru bukan siswazah di sekolah-sekolah di Negeri Sembilan, yang dilakukan secara soal selidik, dan menggunakan ujian statistik analisis varian, peratus, min, Khi Kuasa Dua, ujian-t, ujian-f dan analisis regresi, mendapati tidak terdapat perbezaan min kepuasan kerja di antara guru yang berumur antara 20 hingga 30 tahun dengan guru yang berumur antara 31 hingga 40 tahun dan yang berumur 41 tahun hingga 55 tahun.

Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa umur secara umumnya tidak mempunyai perkaitan dengan tahap kepuasan kerja seseorang individu dalam organisasi pendidikan. Ini bermakna umur tidak memainkan peranan yang aktif dalam menentukan atau mempengaruhi tahap kepuasan kerja individu.

Dalam hubungan dengan kejantinaan, kajian Abd. Main Haji Salimon (1993) ini juga mendapati terdapat perkaitan min kepuasan kerja dengan jantina, ini bermakna dapatan kajian ini menunjukkan guru perempuan mempunyai min kepuasan kerja yang lebih berbanding dengan guru lelaki. Sungguhpun begitu kajian ini juga mendapati bahawa pengaruh jantina terhadap kepuasan kerja adalah berbeza mengikut lokasi. Situasi di luar bandar memperlihatkan guru-guru perempuan mempunyai tahap kepuasan kerja yang lebih tinggi berbanding dengan guru-guru lelaki. Namun begitu situasi di bandar didapati min kepuasan kerja antara guru lelaki dengan dengan guru perempuan tidak berbeza secara ketara.

Ditinjau dari sudut pengalaman mengajar, dapatan kajian tersebut mendapati tiada perbezaan min kepuasan kerja di antara guru yang mempunyai pengalaman mengajar antara 1 hingga 10 tahun, 11 hingga 20 tahun dan 21 hingga 30 tahun. Berasaskan kajian ini, menunjukkan bahawa min kepuasan kerja guru dalam tiga kumpulan pengalaman mengajar tidak mempunyai perbezaan yang signifikan. Ini bermakna pengalaman mengajar tidak mempunyai perkaitan dengan kepuasan kerja.

Apa yang nyata dapatan kajian tersebut juga menjelaskan bahawa pengalaman tidak mempengaruhi kepuasan kerja guru. Hal ini membuktikan bahawa kepuasan kerja guru, pada hakikatnya adalah bergantung kepada suasana dan persekitaran organisasi, serta peluang-peluang peningkatan kerjaya profesional yang telus dan anjal berkemungkinan besar menjadi faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja di kalangan guru.

Dapatan kajian Abd. Main Haji Salimon (199) ini, pada hakikatnya mempunyai impak yang hampir sama dengan kajian yang dilakukan oleh Musa Daia (1987) berhubung dengan pertalian di antara saiz sekolah dengan morel guru. Kajian tersebut menggunakan 180 orang guru sebagai sampel, dan dilakukan di lapan buah sekolah rendah kebangsaan sekitar Wilayah Persekutuan. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan berhubung dengan morel guru di sekolah-sekolah rendah kategori A, B, C dan D.

Secara keseluruhannya kajian ini menggunakan soal selidik; soal selidik mengenai maklumat am sekolah, soal selidik mengenai maklumat diri murid, soal selidik personaliti murid dan soal selidik kajian morel guru; sebagai alat kajian bagi pengumpulan data. Manakala pemeroses data dilakukan bagi mendapatkan nilai "*Multivariate analysis of variance - MANOVA*", ujian-t, ujian-f dan korelasi pearson.

Keadaan ini menunjukkan wujudnya tahap perbezaan kepuasan kerja di kalangan guru-guru yang ditempatkan di sekolah yang mempunyai perbezaan gred. Ini bermakna faktor status dan imej sekolah menjadi penentu kepada tahap kepuasan kerja di kalangan guru-guru. Dapatan kajian Musa Daia (1987) juga menunjukkan, faktor hubungan baik di antara guru dengan guru besar dan juga beban kerja guru, menjadi faktor penentu kepada kewujudan unsur kepuasan kerja di kalangan guru-guru.

Hasil kajian ini juga mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan berhubung dengan morel guru di antara guru lelaki dengan guru perempuan di sekolah-sekolah rendah kategori A, B, C dan D. Ini bermakna kedua-dua jantina mempunyai nilai tahap kepuasan kerja yang sama, yang memperlihatkan bahawa faktor kejantinaan tidak mempengaruhi kadar atau tahap kepuasan kerja dalam organisasi pendidikan.

Selain daripada itu, dapatan kajian tersebut juga membuktikan bahwa terdapat perbezaan yang signifikan berhubung dengan morel guru di antara guru lama dengan guru baru di sekolah-sekolah rendah kategori A, B, C dan D. Ini bererti pengalaman mempunyai pengaruh dalam menentukan tahap kepuasan kerja guru-guru. Dapatan kajian ini bagaimanapun tidak serasi dengan kajian Abd. Main Haji Salimon (1993) yang mendapati pengalaman mengajar tidak mempunyai perkaitan dengan kepuasan kerja.

Manakala kajian Scarpello dan Cambell (1983) terhadap 185 pekerja dalam syarikat-syarikat di Amerika Syarikat, pula mendapati terdapat perkaitan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan pengukuran global, yang merangkumi penjadualan waktu kerja yang fleksibel, peralatan dan kelengkapan, ruang kerja, pembimbing rakan sekerja dan kemesraan hubungan dengan rakan sekerja.

Dapatan ini menunjukkan bahawa kepuasan kerja pada hakikatnya berkait rapat dengan realiti bentuk dan suasana iklim organisasi yang wujud. Keadaan ini secara tidak langsung berkait rapat dengan keupayaan dan kemampuan pemimpin organisasi mempengaruhi hubungan, sikap dan persepsi individu terhadap organisasi dan kepimpinan organisasi itu sendiri.

2.1.3 Motivasi

Persoalan yang berkaitan dengan motivasi merupakan unsur yang mempengaruhi pentakrifan terhadap tahap penglibatan individu dalam organisasi, darjah keyakinan diri, corak dan bentuk interaksi antara pengikut dan pemimpin, pengekalan dan penarikan individu daripada organisasi dan juga penentu persepsi individu terhadap tugas dan tanggungjawab yang diamanahkan. Keseluruhan aspek ini berkecenderungan berlangsung dalam situasi negatif dan merangsang iklim organisasi yang bermasalah, sekiranya individu-individu dalam organisasi berada pada aras motivasi yang rendah.

Keadaan ini tentunya akan menjejaskan daya produktiviti perkhidmatan organisasi, khususnya dalam konteks organisasi pendidikan, ia menjadi punca yang merosakkan segala perancangan pendidikan, samada pada tahap kebangsaan atau pada tahap setempat. Apa pun keadaan organisasi, keupayaan pihak kepimpinan organisasi, mengekalkan upaya motivasi individu, akan menjamin kecemerlangan dan keutuhan perkhidmatan organisasi.

Jelasnya, motivasi berkait rapat dengan kuasa yang menggerakkan individu untuk memperluaskan usahanya. Suasana ini menjadi lebih bermakna dalam keadaan wujudnya realiti; individu percaya bahawa tingkah lakunya akan membawa kepada hasil, individu percaya bahawa hasil ini mempunyai nilai positif

kepadanya dan individu percaya mempunyai kemampuan untuk melakukan pada aras yang dikehendakinya (Aminuddin Mohd Yusof 1994).

Ini bermakna motivasi berkait rapat dengan kuasa pendorong, yang merangkumi unsur usaha, prestasi, hasil (natijah), valens dan sigma (hasil tambah). Unsur-unsur ini pada realitinya menguasai pemikiran individu terhadap kerja, tanggungjawab dan organisasi, apakala segala halangan samada yang berbentuk fizikal, struktur dan profesionalisme dapat dikawal sepenuhnya oleh pihak kepimpinan dalam sesebuah organisasi.

Bertolak daripada pemikiran teoritikal tersebut, Aminuddin Mohd. Yusof (1994) menggunakan kerangka model teori Laluan Matlamat House telah mengkaji hubungan antara gaya kepimpinan dan kesan ke atas motivasi, khususnya dalam latar perguruan dan latar ketenteraan. Kajian tersebut menggunakan 258 sampel tentera dan 326 sampel guru. Dapatan kajian menunjukkan terdapat perkaitan yang signifikan antara gaya kepimpinan dengan motivasi di kalangan guru dan tentera.

Proses pengumpulan data kajian tersebut dilakukan dengan menggunakan soal selidik keratan rentas (*Cross-sectional survey*), sebagai alat kajian. Analisis data dilakukan dengan menggunakan

ujian statistik analisis varian, analisis regresi dan juga ujian-t.

Dapatan kajian dalam latar perguruan menunjukkan unsur-unsur tingkah laku kepimpinan yang bercorak authoritarianisme pengikut, penyertaan dan sokongan didapati bermakna dalam menggerakkan motivasi di kalangan guru. Penemuan kajian memperlihatkan tingkah laku sokongan dan authoritarianisme pengikut adalah merupakan peramal-peramal terbaik kepada motivasi. Kesan ke atas motivasi juga didapati wujud apabila terdapatnya hubungan dan interaksi antara authoritarianisme pengikut dengan tingkah laku penyertaan.

Ini bermakna tingkah laku penyertaan dapat membantu memperteguhkan motivasi di kalangan guru-guru yang mempunyai authoritarianisme pengikut yang tinggi. Sebaliknya tingkah laku mengarah tidak memberikan kesan yang kuat ke atas motivasi, khususnya apabila tingkah laku menyokong dan tingkah laku penyertaan mempunyai kesan yang kuat ke atas hubungan antara pemimpin dengan orang bawahan.

Bagaimanapun dalam konteks latar ketenteraan, terdapat perkaitan yang signifikan antara gaya kepimpinan tingkah laku penyertaan dengan sifat authoritarianisme pengikut. Juga, terdapat perkaitan yang signifikan antara tingkah laku mengarah dengan authoritarianisme pengikut. Ini bermakna dalam latar ketenteraan,

tingkah laku penyertaan dan tingkah laku mengarah mempunyai kesan langsung terhadap motivasi di kalangan pengikut.

Kajian Aminuddin Mohd. Yusof (1994) juga, mempunyai implikasi langsung terhadap darjah perkembangan motivasi, khususnya di kalangan pengikut bawahan. Jelasnya, padanan penggunaan gaya kepimpinan dengan situasi; latar profesion, taraf pendidikan dan latar pengikut dan bentuk semulajadi tugas adalah penting dalam mempengaruhi dan menentukan tahap motivasi di kalangan para pengikut bawahan. Jika dihubungkan dengan konteks pendidikan, pendirian kepimpinan pengetua dalam menentukan pola gaya kepimpinan menjadi faktor penting yang menentukan keselesaan dan keupayaan guru berinteraksi dengan tugas.

Ketepatan dalam menentukan situasi bagi penggunaan gaya mengarah, menyokong dan penyertaan menjadi unsur terpenting yang mempengaruhi darjah motivasi di kalangan guru. Sebagaimana yang ditegaskan dalam kajian tersebut, kepimpinan mengarah didapati secara signifikan berhubung negatif dengan prestasi pengikut. Ini bermakna sekiranya guru besar (pengetua) bertingkah laku mengarah, prestasi guru akan merosot. Bagaimanapun dalam situasi tertentu, kepimpinan mengarah mampu untuk mempertingkatkan motivasi di kalangan guru, khususnya apabila struktur tugas yang wujud adalah kabur dan terikat dengan peraturan khusus sistem kuasa.

Jelasnya, keputusan kajian ini menunjukkan tingkah laku mengarah sesuai bagi hasil yang bersifat psikologi atau emosi, tetapi tidak sesuai bagi hasil yang boleh di lihat dalam bentuk kerja. Dengan itu, motivasi akan meningkat sekiranya struktur kuasa dan gaya kepimpinan pengetua dapat disejajarkan dengan unsur keperluan semasa, yang dikaitkan dengan reaksi sebenar guru terhadap sesuatu beban tugas.

Kepentingan keberkesanan motivasi terhadap perkembangan dan kelancaran perjalanan organisasi dapat dibuktikan dengan kajian oleh Tang, Tollison dan Whiteside (1988) ke atas 4600 orang pekerja di syarikat-syarikat utama di Amerika Syarikat, berhubung dengan perkaitan di antara dorongan motivasi dengan penyertaan di dalam lingkaran kualiti (Quality Circle). Keputusan kajian menunjukkan wujudnya perkaitan yang signifikan di antara motivasi dengan kadar penglibatan dalam lingkaran kualiti.

Kajian yang dijalankan oleh Tang, Tollison dan Whiteside tersebut dilakukan dengan menggunakan soal selidik sebagai alat kajian, manakala pemerosesan data dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan nilai analisis varian, korelasi pearson dan *"Multivariate Analysis of Variance - MANOVA"*.

Dapatan kajian juga menunjukkan lingkaran kualiti yang berasaskan kepada inisiatif sendiri memperolehi ahli yang lebih ramai berbanding dengan lingkaran kualiti yang berasaskan kepada

inisiatif pengurus. Keadaan ini menunjukkan tekanan luaran dan perancangan yang digerakkan oleh pihak lain berkecenderungan membantut kadar motivasi individu, oleh itu secara tidak langsung membataskan kadar penglibatan dan penyertaan dalam sesuatu perancangan.

Jelasnya, berasaskan kepada kajian ini, penentuan sendiri merupakan unsur terpenting yang berkemungkinan mempertingkatkan motivasi pekerja untuk terlibat sebagai ahli dalam lingkaran kualiti. Satu hakikat yang nyata, daya usaha sendiri dalam pengendalian lingkaran kualiti, memperlihatkan kecenderungan tahap motivasi yang tinggi untuk hadir dalam sesuatu mesyuarat berbanding dengan lingkaran kualiti yang didayausahkan pihak pengurus. Sebaliknya, kajian ini mendapati lingkaran kualiti yang didayausahkan oleh pihak pengurus berkecenderungan mempunyai tahap prestasi tugas yang tinggi, berbanding dengan lingkaran kualiti yang didayausahkan secara sendiri. Juga, berkecenderungan tinggi dalam penyelesaian masalah.

Berasaskan dapatan ini, memperlihatkan bahawa motivasi adalah merupakan unsur terpenting yang menggerakkan tindakan dan penglibatan individu dalam mempengaruhi keberkesanan dan kecekapan sesuatu perancangan yang dilaksanakan di dalam sesebuah organisasi. Di samping itu, dayausaha yang dilakukan atau diketengahkan oleh pihak pekerja seharusnya mendapat sokongan

dan bentuk bantuan sewajarnya daripada pihak pengurusan.

Keadaan ini disebabkan, sesuatu program yang diusahakan pihak pekerja sememangnya mendapat penghayatan dan penglibatan yang memberangsangkan, disebabkan ia mempunyai perutusan dan matlamat yang dapat difahami dengan jelas oleh para pekerja, tidak terhalang oleh jurang komunikasi dan kekandasan mental. Keadaan sebaliknya berlaku sekiranya sesuatu perancangan secara langsung dan mutlak datangnya daripada pihak pengurusan, yang berkemungkinan besar menjejaskan motivasi di kalangan pekerja.

Apapun keadaannya, motivasi di kalangan para pekerja dapat dipertingkatkan seandainya pihak pengurusan mempunyai tahap kepekaan yang tinggi, terhadap keperluan para pekerja yang melibatkan hal-hal yang berkaitan dengan ilmu dan pengetahuan, kepakaran, maklumat yang tepat dan terkini berkaitan dengan bidang kerjaya mereka dan juga sumber-sumber yang perlu terhadap pelaksanaan sesuatu perancangan.

Perkara ini telah dibukti dengan jelas berasaskan kepada kajian Tang, Tollison dan Whiteside (1988) tersebut, yang mendapati motivasi di kalangan para pekerja untuk terlibat dalam menjayakan lingkaran kualiti, semakin tinggi apabila mereka mempunyai tahap pemahaman yang tinggi terhadap konsep dan

mempunyai maklumat yang mencukupi berhubung dengan kaedah bagi menjayakan perancangan tersebut.

Sementara itu, kajian yang dilakukan oleh Stahl (1983) ke atas 1600 orang responden yang terdiri daripada para pengurus, para pekerja kolar biru, jurutera, ketua kumpulan dan para pekerja barisan depan mendapati wujudnya perkaitan yang signifikan antara motivasi dengan pelaksanaan pilihan kerja. Dapatan kajian menunjukkan nisbah pengurus yang mempunyai tahap pengurusan motivasi yang rendah adalah berkurangan berbanding dengan nisbah golongan bukan pengurus.

Proses pemungutan data dilakukan dengan menggunakan soal selidik "*Job Choice Exercise*", sebagai alat kajian. Analisis data dilakukan dengan menggunakan kajian statistik bagi mendapatkan nilai korelasi pearson, ujian-t dan ujian-z serta Khi kuasa dua.

Ini bermakna tahap pengurusan motivasi yang tinggi adalah wujud di kalangan pengurus, berbanding dengan golongan bukan pengurus. Bagaimanapun secara perbandingan nisbah pengurus yang mempunyai tahap pengurusan motivasi tinggi, wujud di kalangan pengurus yang diberikan peluang kenaikan pangkat, berbanding dengan pengurus yang tidak mempeluang kenaikan pangkat, yang mana golongan ini berada pada tahap pengurusan motivasi yang rendah.

Selain daripada itu, dapatan kajian ini juga membuktikan

bahawa pengurus yang mempunyai tahap pengurusan motivasi yang tinggi, pada hakikatnya juga mempunyai keupayaan pengurusan prestasi yang tinggi berbanding dengan kumpulan yang mempunyai tahap pengurusan motivasi yang rendah.

Sementara itu kajian yang dijalankan oleh Howard, Shudo dan Umesheimo (1983) ke atas 100 orang eksekutif Jepun dan Amerika Syarikat berhubung dengan motivasi dan nilai kepengurusan di kalangan ke dua-dua negara tersebut mendapati, wujud hubungan yang signifikan antara kekuatan motivasi dengan kejayaan dan perkembangan yang di ukur berdasarkan kepada kemajuan dan keuntungan kebendaan di kalangan para pengurus Jepun.

Kajian Howard, Shudo dan Umesheimo tersebut dijalankan dengan menggunakan soal selidik sebagai alat kajian, yang dibina berasaskan "*Rakeach Values Survey and a Questionnaire*". Data dianalisis secara ujian statistik untuk tujuan mendapatkan nilai Khi kuasa dua, ujian-t dan korelasi pearson.

Kajian tersebut juga mendapati bahawa unsur motivasi di kalangan para pengurus Jepun mula terbentuk sekitar lingkungan umur lewat 20 an dan mencapai kemuncaknya sekitar lingkungan umur 30 an. Bagaimanapun sekitar umur lingkungan 40 an, tahap motivasi di kalangan para pengurus Jepun terus menurun. Kewujudan keadaan ini, adalah disebabkan oleh; sistem pengiktirafan dan peluang kenaikan pangkat yang tertunda dan kesetiaan terhadap syarikat

meningkat bersama waktu dan juga diakibatkan oleh peluang-peluang peningkatan ke arah kemajuan yang semakin sempit berasaskan kekerdilan jawatan untuk hirarki teratas, akibatnya ramai di antara pengurus-pengurus tersebut terus berada pada tahap pertengahan dalam jangka waktu yang lama.

Dalam kebanyakan kes, kesetiaan terhadap syarikat di kalangan sampel kajian adalah sekitar tahun-tahun di umur pertengahan. Sungguhpun begitu, keseluruhan kajian mendapati para pengurus Jepun lebih bermotivasi dalam aspek peningkatan mobiliti, berbanding dengan pengurus-pengurus di Amerika Syarikat.

Ternyata berdasarkan kepada dapatan kajian Howard, Shudo dan Umesheimo (1983) ,menunjukkan bahawa persoalan motivasi adalah berkait rapat dengan jangkaan keuntungan yang akan dinikmati oleh individu tertentu. Jelasnya, Individu yang dapat meramal tentang faedah yang akan diperolehi, mempunyai tahap motivasi yang tinggi. Hakikat ini disahkan oleh kajian ini, apakala dapatan kajian memperlihatkan fenomena kekuatan motivasi adalah berkait dengan kejayaan yang diukur berdasarkan kemampuan memperolehi keuntungan meterial.

Di samping itu kajian ini juga mendapati kewujudan kekuatan motivasi, juga bergantung kepada; keanjalan sistem pengiktirafan dan peluang-peluang mobiliti kerjaya ke tahap hirarki tertinggi,

pemuasan faedah dan keperluan sendiri, dalam kes, para pengurus Jepun, dapatan kajian ini menunjukkan salah satu sebab yang menjadi faktor penurunan darjah motivasi, adalah kesan daripada keupayaan syarikat-syarikat Jepun memenuhi segala keperluan sendiri para pengurus, sewaktu tahun-tahun awal mereka berkhidmat sebagai pengurus peringkat pertengahan.

Selain daripada itu, dapatan kajian ini juga memperlihatkan faktor kelewatan atau kelengahan dalam aspek kenaikan pangkat dan faktor umur, terutamanya umur-umur diperingkat pertengahan, adalah antara pembolehubah-pembolehubah yang mempengaruhi darjah motivasi di kalangan para pengurus dalam syarikat-syarikat Jepun.

2.1.4 Latihan

Persoalan yang berkaitan dengan latihan dalam organisasi adalah merupakan aspek terpenting sebagai saluran utama untuk mendedahkan ahli-ahli organisasi terhadap keperluan, perubahan dan dasar-dasar organisasi. Dalam konteks kepentingan terhadap ahli-ahli organisasi, latihan selain daripada dapat mepertingkatkan kemahiran dan keyakinan diri, juga dapat membantu memperluaskan skop hubungan antarapersonal yang tentunya menyumbangkan kepada wujudnya suasana keakraban dalam organisasi. Keadaan ini akan dapat menjamin kewujudan suasana hubungan kemanusiaan dalam organisasi yang lebih positif.

Berdasarkan kepada kajian yang dijalankan oleh Mohd. Radzi Abd. Jabar (1995), didapati terdapat perkaitan yang signifikan antara peranan pengetua dengan pengurusan latihan dalaman di kalangan guru-guru. Kajian ini dijalankan dengan menggunakan sampel seramai 131 orang, yang terdiri daripada pengetua-pengetua sekolah menengah di negeri Perak.

Kajian tersebut yang dijalankan secara soal selidik dan ujian statistik di analisis dalam bentuk nilai peratus, min, sisihan piawai dan korelasi pearson, pada keseluruhannya mendapati pengetua-pengetua sekolah sememangnya mempunyai kesedaran yang tinggi terhadap kepentingan latihan, sebagai daya usaha untuk mempertingkatkan kemahiran dan pendedahan kepada guru-guru terhadap dapatan-dapatan terbaru dalam proses pengajaran dan pembelajaran.

Selain daripada itu dapatan kajian ini juga menunjukkan, latihan bukan sahaja dapat mempertingkatkan kemahiran di kalangan guru-guru, tetapi juga dapat membantu meluaskan peluang guru-guru untuk berinteraksi sesama guru, antara guru dengan pihak pengurusan sekolah, antara sekolah dengan pihak atasan di Kementerian Pendidikan, antara sekolah dengan komuniti luar. Juga, membantu mewujudkan hubungan antara sekolah dengan pihak swasta. Berdasarkan hasil dapatan kajian ini, didapati kewujudan interaksi sebegini, mendatangkan manfaat yang besar kepada pihak sekolah, khususnya dalam usaha untuk membina dan membangunkan

sikap positif di kalangan guru-guru.

Adalah jelas bahawa, latihan merupakan satu aset kepada perkembangan, keberkesanan dan kecekapan organisasi, juga satu unsur kepada perkembangan dan keupayaan kerjaya individu dalam organisasi. Keadaan ini begitu ketara sekali, berdasarkan kepada dapatan kajian kes yang dilakukan oleh Coudron (1993), ke atas Syarikat United Airlines, Chicago, Illinois. Kajian ke atas 28 000 sampel, daripada sejumlah 80 000 populasi, mendapati wujudnya perkaitan yang signifikan antara latihan dengan pengetahuan teknikal dalam pengurusan pelanggan.

Dalam merealisasikan kajiannya, Coudron telah menggunakan soal selidik sebagai alat kajian, manakala analisis data secara ujian statistik dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan nilai korelasi pearson, peratusan, min, analisis varian dan ujian-t.

Bagi pihak pengurusan Syarikat United Airlines, khususnya bahagian pengurusan personel, latihan yang dirancang bukan semata-mata sebagai usaha untuk memenuhi keperluan organisasi, tetapi juga merupakan satu tanggung jawab untuk memberikan pendedahan yang sewajarnya kepada para pekerja, untuk tujuan perkembangan kerjaya mereka.

Apa yang jelas, matlamat latihan United Airlines bukan sahaja untuk menghasilkan para pekerja yang cekap dalam aspek

teknikal dalam pengurusan pelanggan, tetapi juga bagi membolehkan para pekerja United Airlines memahami dan menyedari tentang kesan perbezaan budaya ke atas operasi organisasi.

Kepentingan latihan sebagai alat utama mempertingkatkan kemahiran dan keyakinan individu dalam organisasi begitu ketara sekali dengan hasil dapatan kajian kes yang dilakukan oleh Thieme (1993) ke atas 700 orang pekerja Kumpulan Perdagangan Penerbangan Boeing (Boeing Commercial Airplane Group) di Seattle.

Hasil kajian yang dilakukan secara soal selidik dan menggunakan ujian statistik untuk memperolehi nilai ujian-t, ujian-z, analisis regresi, sisihan piawai dan analisis varian, membuktikan bahawa wujudnya hubungan yang signifikan antara keperluan perubahan organisasi dengan program latihan. Dalam konteks Kumpulan Perdagangan Penerbangan Boeing, latihan adalah merupakan budaya kerja organisasi bagi menghadapi perubahan, khususnya sepanjang yang berkaitan dengan hubungan antarapersonal dan perkhidmatan pelanggan.

Bagaimanapun, penekanan utama bentuk latihan yang dikendalikan oleh pihak syarikat adalah tertumpu kepada latihan hubungan antara personal, keadaan ini selaras dengan bentuk semulajadi jenis perkhidmatan yang ditawarkan oleh Kumpulan Penerbangan Perdagangan Boeing, yang berorientasikan perkhidmatan

pelanggan. Oleh yang demikian latihan yang berkaitan dengan aspek kemahiran teknikal dikendalikan secara berkala selaras dengan perkembangan dan penyesuaian bentuk teknologi.

Dapatan kajian yang dilakukan oleh Gist, Baretta dan Stevens (1990) juga memperlihatkan wujudnya perkaitan yang signifikan antara latihan pengurusan sendiri dengan keupayaan penentuan-matlamat (goal-setting). Kajian ini menggunakan sampel seramai 64 orang yang terdiri daripada para pelajar Sarjana Pentabiran Pengurusan - Pengurusan Sumber Manusia, di State University, Amerika Syarikat.

Kajian yang dilaksanakan oleh Gist, Baretta dan Stevens ini dilakukan dengan cara soal selidik dan analisis ujian statistik dibuat dengan tujuan untuk mendapatkan nilai "*Multivariate Analysis of Covariance - MANCOVA*" hasil dapatan kajian memperlihatkan mekanisme latihan yang dilaksanakan mempengaruhi tahap pencapaian individu dalam organisasi.

Berdasarkan kepada dapatan kajian ini, menunjukkan peningkatan motivasi tidak mungkin berupaya menjanakan kekuatan pencapaian peningkatan mutu kerja, jika sekiranya tidak gabungkan dengan penguasaan kemahiran pada tahap yang tinggi.

Kajian Saari, Johnson, Mclaughlin dan Zimmerle (1988) ke atas 1000 buah syarikat-syarikat multinasional utama

di Amerika Syarikat, juga menunjukkan wujudnya hubungan signifikan yang positif antara latihan pengurusan dengan perkembangan syarikat. Kajian tersebut menggunakan soal selidik sebagai alat kajian, manakala analisis statistik dilakukan bagi memperolehi nilai Khi kuasa dua dan korelasi pearson, hasil kajian mendapati terdapat pertalian yang signifikan antara keperluan penilaian terhadap pengurus dengan saiz syarikat.

Ini bermakna latihan menjadi unsur terpenting yang mempengaruhi tahap pembangunan dan perkembangan syarikat. Ini disebabkan dengan mendedahkan kakitangan syarikat, khususnya bahagian pengurusan kepada latihan, pada hakikatnya menggalakkan kepada peningkatan produktiviti dan mengekalkan kestabilan tenaga kerja. Keadaan ini tentunya menyumbangkan kepada keberkesanan kos dan keupayaan operasi organisasi.

Hasil dapatan kajian tersebut juga mendapati penunjuk utama yang mendorong syarikat-syarikat ini menghantar kakitangan pengurusan khususnya, mengikuti program latihan dan pendidikan adalah bertujuan; untuk memperluaskan pendedahan terhadap individu, memperlengkapkan individu dengan pengetahuan dan kemahiran, seperti pengkhususan kerja dan memperbaiki tahap pencapaian kerja. Juga sebagai penghargaan syarikat kepada penglibatan kakitangan dalam menentukan pencapaian matlamat organisasi.

Matlamat lain yang mendorong syarikat-syarikat ini mewujudkan program latihan di kalangan kakitangan adalah, untuk membolehkan individu; memahami pendekatan pengurusan syarikat, mendapatkan maklumat berkualiti, berinteraksi dengan lain-lain kakitangan dan juga sebagai satu kaedah untuk mendapatkan keberkesanan kos.

Berasaskan kepada kajian ini juga didapati syarikat-syarikat ini mempunyai kaedah sistematik dalam perancangan latihan kepada kakitangan, kaedah yang digunakan adalah mengambil kira secara khusus tentang matlamat dan objektif sesuatu latihan itu dirancang dan diaturkan. Oleh yang demikian kaedah yang digunakan adalah diyakini dapat berperanan dalam membantu pencapaian sasaran program latihan yang diwujudkan. Dapatan kajian ini menunjukkan kaedah-kaedah dominan yang digunakan adalah meliputi; latihan sambil kerja (93%), latihan formal dan program pendidikan (89%), penggunaan projek khas atau pasukan petugas (80%), penggunaan sistem pembimbing (57%), pusingan kerja (40%) dan perancangan kerjaya (32%).

Kepentingan latihan dalam mempertingkatkan kecekapan organisasi dan keberkesanan kaki tangan, jelas terbukti dengan kajian yang dilakukan oleh Upton (1987), ke atas 8000 orang pekerja Pusat Makanan Beku Bejam (*Bejam Freezer Food Centres*) di United Kingdom. Kajian yang menggunakan soal selidik sebagai alat

pemungutan data dan ujian statistik menggunakan analisis korelasi pearson dan Khi kuasa dua, mendapati terdapat perkaitan yang signifikan antara perancangan pengurusan organisasi dengan program latihan dan pengembangan kerjaya di kalangan kaki tangan syarikat.

Perolehan kajian menunjukkan kecenderungan pihak pengurusan syarikat untuk membantu memperkembangkan kerjaya kaki tangan bawahan dengan mengatur dan menyusun skema latihan, yang disesuaikan dengan tahap atau taraf kedudukan seseorang individu dalam syarikat.

Matlamat akhir syarikat adalah membolehkan kaki tangan yang muda mendapat peluang sewajarnya untuk mempertingkatkan kerjaya semenjak daripada hari pertama mereka berkhidmat dengan syarikat. Ini bermakna, latihan digunakan sebagai alat untuk membantu kaki tangan syarikat memperkembangkan kebolehan dan kemahiran, bagi membolehkan mereka menikmati mobiliti menegak dalam struktur syarikat.

Dalam konteks pelaksanaan latihan, pihak pengurusan syarikat Bejam, khususnya bahagian pengurusan personel, telah menggunakan beberapa pendekatan, yang merangkumi pendekatan latihan dalaman dan pendekatan latihan luaran. Yang mana, dalam usaha melaksanakan latihan dalaman, kepakaran eksekutif dan pengurus atasan yang berpengalaman, digunakan untuk melatih kaki tangan dan eksekutif-

eksekutif muda.

Di samping menggunakan latihan dalaman, pihak pengurusan personel syarikat Bejam juga, memperkenalkan konsep latihan luaran, yang mana beberapa orang pengurus atasan di hantar untuk menjalani latihan dengan institusi-institusi pendidikan, sebagaimana pertalian kerjasama yang diwujudkan antara syarikat Bejam dengan Kolej Templeton, Oxford. Mewujudkan kerjasama dengan Politeknik Manchester dan juga, menghantar para pengurus untuk menjalani latihan terbuka dengan Persatuan Industri Cranfield.

Berdasarkan kepada kajian-kajian yang dipaparkan, secara jelas memperlihatkan kepentingan latihan dalam menggerakkan keberkesanan operasi organisasi. Ini bermakna latihan adalah merupakan unsur yang asas kepada kestabilan sumber manusia dan kecekapan guna tenaga dalam menentukan kelangsungan pengeluaran organisasi.

Dapatan kajian Yusoff Haji Hanifah (1981) ke atas 2107 orang guru di Semenanjung Malaysia membuktikan lagi akan kepentingan dan pengaruh latihan dalam menentukan pencapaian matlamat organisasi. Proses pungutan data bagi kajian tersebut dilakukan dengan menggunakan soal selidik sebagai alat kajian. Analisis statistik dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan nilai korelasi pearson, "*Multivariate Analysis of Variance* -

MANOVA", Khi kuasa dua, ujian-t dan ujian-f.

Secara umumnya kajian ini mendapati wujud perkaitan yang signifikan antara latihan dengan ketrampilan individu dalam organisasi. Dapatan kajian ini menunjukkan 47.2% responden menganggap latihan adalah unsur yang amat penting dalam kerjaya mereka dan 43% beranggapan latihan adalah penting bagi kerjaya mereka.

Apa yang jelas, berasaskan kajian ini, guru-guru pada hakikatnya beranggapan bahawa kerjaya mereka terikat pada dimensi; samada mereka harus berkembang sejajar dengan perkembangan ilmu atau kandungan bidang disiplin atau mempertingkatkan pengetahuan yang berkait erat dengan proses pengajaran dan pembelajaran.

Hal ini dengan jelas memperlihatkan unsur latihan adalah merupakan unsur yang menjadi penentu kepada tahap penglibatan individu dalam pembangunan dan perkembangan organisasi. Ini disebabkan, latihan bukan sahaja menyediakan individu dengan kemahiran dan penguasaan konsep, yang berkait dengan tugas dan kerja-kerja rutin mereka, tetapi juga, latihan mampu untuk mendedahkan individu kepada unsur interaksi atau hubungan antara personal, bukan sahaja yang melibatkan hubungan antara individu dalam sesebuah organisasi tetapi juga, membuka peluang kepada

hubungan antara individu dalam organisasi yang berlainan. Keadaan ini tentunya akan merangsang kepada perluasan daya fikir hasil daripada gabungan saling interaksi idea yang berlaku di kalangan individu, yang seterusnya menambahkan keyakinan terhadap falsafah dan objektif operasi organisasi.

2.1.5 Bakat dan Minat

Tindakan secara sedar dan konkrit serta perancangan yang sistematik pihak kepimpinan pendidikan dalam mengembangkan dan mempertajamkan bakat dan minat individu dalam organisasi pendidikan, akan membawa impak yang kukuh kepada dimensi kedinamikan sumber manusia dalam organisasi, khususnya dalam menghadapi cabaran memaksimumkan perkhidmatan dan daya pengeluaran organisasi. Juga, sebagai alternatif terbaik ke arah mempertingkatkan kualiti hubungan antara personel dalam organisasi. Mengiktiraf bakat dan minat individu, bermakna mengiktiraf kekuatan dan kepelbagaian yang wujud pada diri seseorang individu (Syed Othman Al-Habshi 1996). Situasi ini menjadi aset terpenting yang bertindak sebagai pelengkap dalam proses penawaran perkhidmatan dalam organisasi, terutamanya dalam organisasi pendidikan.

Kepentingan pemupukan bakat dan minat individu dalam organisasi, juga terserlah dalam kajian Ariffin haji Zainal (1993). Kajian ini menggunakan 486 orang responden, sebagai sampel kajian, yang terdiri daripada pensyarah-pensyarah

universiti di United Kingdom dan di Malaysia, mendapati terdapat perkaitan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan penstrukturan bakat dan minat secara tepat.

Kajian tersebut dilaksanakan dengan menggunakan soal selidik sebagai alat pemungutan data. Pemerosesan data menggunakan ujian statistik bagi memperolehi nilai analisis varian, ujian-t, korelasi pearson dan analisis regresi.

Kajian tersebut mendapati tahap kepuasan kerja di kalangan para pensyarah di kedua-dua negara, berada pada tahap yang tinggi, apakala bakat dan minat mereka dihargai dan persuburkan. Apa yang nyata, di kalangan pensyarah universiti berkaitan keterlibatan mereka dalam melakukan penyelidikan, penerbitan, pengajaran, melaksanakan tanggungjawab pentadbiran serta keperihatinan terhadap wibawa autonomi, merupakan perangsang utama yang menjadi penentu ke arah mencetuskan penglibatan mendalam dan kesetiaan terhadap organisasi.

Berasaskan dapatan kajian tersebut memperlihatkan bahawa perhatian dan usaha mempersuburkan bakat dan minat individu, mempunyai potensi tersendiri dalam mempertingkatkan upaya individu terhadap usaha mencapai matlamat dan kehendak akhir organisasi. Dalam kes kajian ini, terdapat tanda-tanda yang jelas, kepuasan kerja dan tahap penglibatan para pensyarah

terhadap universiti, dipengaruhi secara sedar akan keupayaan pihak kepimpinan menyediakan prasaran untuk membolehkan para apensyarah memperkembangkan dan memperkayakan bakat dan minat dalam melakukan kerja-kerja yang berkaitan dengan tradisi akademia.

Ini bererti, dalam setiap organisasi, khususnya organisasi pendidikan, tahap penglibatan dan keberkesanan guru-guru dalam melaksanakan tanggungjawab organisasi, bergantung kepada keupayaan pihak kepimpinan organisasi pendidikan membentuk prasarana berkesan bagi membolehkan bakat dan minat guru-guru disalurkan dengan tepat berasaskan kepada keupayaan dan kemampuan potensi masing-masing.

Apa yang jelas, kewujudan mekanisme dan prosedur berkesan dalam pengesanan dan penstrukturan bakat dan minat guru-guru, secara tidak langsung membantu meluaskan bidang penglibatan gurug-guru, dengan tidak hanya terkepong kepada realiti arahan pihak atasan semata-mata, yang boleh mengakibatkan berlakunya hakisan keyakinan dan kepercayaan terhadap dinamisme bidang perguruan. Keadaan ini tentunya menjejaskan tahap sumbangan dan perkhidmatan di kalangan guru-guru.

Keperluan terhadap pengesanan yang tepat terhadap bakat dan minat individu, juga terbukti dalam kajian yang dilakukan oleh Turiman Suandi (1991). Kajian yang menggunakan 368 orang

responden sebagai sampel kajian, dengan proses pengumpulan data dilakukan secara soal selidik manakala analisis statistik dilakukan dengan menggunakan ujian-t, analisis varian dan korelasi pearson. Dapatan kajian menunjukkan terdapat perkaitan yang signifikan antara sikap yang positif terhadap kerja-kerja sukarela dengan bakat dan minat.

Kajian yang dilakukan terhadap ahli-ahli gerakan Belia 4B, Malaysia, menjelaskan bahawa bakat dan minat menjadi pendorong utama kepada penglibatan ahli-ahli gerakan Belia 4B, untuk turut aktif dalam melebarkan penglibatan terhadap gerak kerja sukarela. Bakat kepimpinan dan minat terhadap tradisi berorganisasi, membuka ruang kepada keperluan pencapaian, dominasi dan autonomi. Situasi ini secara tidak langsung mempengaruhi komitmen individu terhadap usaha mempertahankan falsafah dan prinsip amalan organisasi, juga menjadi peneraju utama kepada usaha merealisasikan matlamat dan objektif organisasi.

Apa yang jelas, hasil kajian ini menunjukkan bakat dan minat adalah merupakan unsur terpenting yang mempengaruhi keberkesanan dan kecekapan tugas dan kesungguhan dalam merealisasikan tanggung jawab berpasukan. Dalam hal ini, kewujudan mekanisme dan prosedur yang tepat dalam mengesan dan mencungkil bakat dan minat di kalangan guru-guru, akan menjadi petanda kepada kecekapan dan keupayaan kepimpinan dalam organisasi pendidikan. Penstrukturan

yang tepat dan dinamis bakat dan minat individu, khususnya di kalangan guru-guru, akan menjadi tenaga terpenting dalam membentuk realiti iklim dan persekitaran organisasi yang harmoni dan berpotensi mempengaruhi cabaran persekitaran pendidikan global.

Di sisi itu, kajian yang disempurnakan oleh Klimoski dan Hayes (1980), ke atas 246 responden, yang terdiri daripada golongan profesional dan penolong pengurus di Amerika Syarikat, mendapati terdapat perkaitan yang signifikan antara keberkesanan dan kecekapan kerja dengan kesesuaian bakat dan minat di kalangan responden.

Ini bermakna bakat dan minat merupakan unsur terpenting yang berperanan dalam menentukan darjah dan tahap penglibatan seseorang individu terhadap tugas dan pola kerja yang dilakukan oleh individu. Hakikatnya, keadaan ini menuntut pengurusan organisasi membina dan membentuk mekanisme dan prosedur penilaian dan penghakiman yang tepat terhadap potensi bakat dan minat individu.

Kajian Klimoski dan Hayes ini dilaksanakan dengan menggunakan soal selidik sebagai alat kajian. Soal selidik yang digunakan adalah merangkumi; *Satisfaction Measures*, *A Role Ambiguity Measures*, *A Self-rating Effort Measures* dan *A Self-rating Overall Performance*. Analisis data melibatkan pemerian nilai korelasi

pearson, analisis varian dan ujian-f.

Berdasarkan kepada realiti dapatan kajian Klimoski dan Hayes ini, keupayaan secara sedar dan kemampuan jangkaan pengesanan yang tepat terhadap pengurusan bakat dan minat individu dalam organisasi pendidikan, akan dapat membantu kepada realiti dorongan keperkasaan penglibatan dan sumbangan guru-guru terhadap jangkaan matlamat dan daya saing organisasi dalam usaha penawaran berkesan terhadap matlamat pencapaian objektif pendidikan organisasi secara khusus.

2.1.6 Peningkatan Mutu Kerja

Kajian O'Neal dan Pallodino (1992) ke atas 5000 orang pekerja Syarikat Perkhidmatan Teknikal, Midwest, Amerika Syarikat, mendapati wujud perkaitan yang signifikan antara peningkatan mutu kerja dengan perancangan pengembangan kerjaya dalam organisasi. Kajian O'Neal dan Pallodino ini, dijalankan dengan menggunakan soal selidik sebagai alat kajian dan analisis data dilakukan dengan menggunakan ujian statistik bagi mendapatkan nilai analisis regresi dan ujian-t.

Dapatan kajian menunjukkan kegagalan pihak pengurusan organisasi mengenalpasti dan mengemukakan objektif organisasi dengan jelas menjadi faktor kepada kemerosotan mutu kerja di kalangan para pekerja bawahan.

Selain daripada itu, penemuan kajian tersebut juga menunjukkan jejasan ke atas mutu kerja di kalangan para pekerja bawahan juga dipengaruhi oleh faktor; ketiadaan sokongan atau penyertaan di kalangan para pengurus atasan, rangkaian sistem pengiktirafan yang tidak memuaskan, wujudnya unsur kebimbangan, ketiadaan kepakaran, penyediaan penyeliaan yang tidak memuaskan dan ciri-ciri pergantungan tingkah laku. Hakikatnya unsur-unsur ini adalah aspek terpenting dalam membentuk sikap dan perspektif para pekerja bawahan, yang tentunya akan mempengaruhi tanggapan mereka terhadap kerja dan organisasi.

Berdasarkan kepada dapatan kajian tersebut, kewajaran pihak pengurusan organisasi mengambil kira faktor-faktor ini dalam perancangan pengurusan sumber manusia, mempunyai perkaitan yang sangat erat dengan keupayaan peningkatan mutu kerja di kalangan kaki tangan bawahan. Keadaan ini disebabkan faktor-faktor tersebut adalah unsur asas yang menentukan kestabilan emosi dan keyakinan diri, yang menjadi penentu kepada penglibatan mereka terhadap pelaksanaan unsur tugas dan tanggung jawab khusus dalam organisasi.

Campbell, McHenry dan Wise (1990) dalam kajiannya ke atas 600 orang MOS (Military Occupational Specialties) mendapati terdapat perhubungan yang signifikan antara peningkatan mutu kerja dengan kandungan kategori. Unsur utama kandungan kategori

yang dikemukakan dalam kajian ini adalah merangkumi; upaya/keimpinan, pengekalan disiplin personal dan kesesuaian dan gaya.

Unsur-unsur ini mempunyai impak yang besar dalam mempengaruhi pencapaian individu dalam kerjaya dan menjadi pemangkin kepada peningkatan mutu kerja, terutamanya berhubung dengan keperluan dalam perkhidmatan ketenteraan, sebagaimana yang dibuktikan lewat melalui kajian ini.

Dalam mengusahakan kajian tersebut, Campbell, McHenry dan Wise telah menggunakan soal selidik, "*Multiple Method of Job Analysis and Criterion*" sebagai alat kajian dalam proses pengumpulan data. Penganalisan data dilakukan dengan menggunakan ujian statistik bagi mendapat nilai analisis varian dan korelasi pearson.

Dapatan kajian menunjukkan upaya dan kepimpinan, termasuk upaya dalam ketrampilan umum dalam melaksanakan tugas, pada hakikatnya bergantung kepada sokongan daripada kepimpinan rakan sebaya dan juga pembangunan sendiri. Apa yang ingin ditonjolkan oleh kajian ini adalah berkait dengan peranan kepimpinan rakan sebaya. Jelasnya, kepimpinan rakan sebaya; dengan tanggungjawab membimbing dan menyokong, juga menjadi faktor kepada keupayaan peningkatan mutu kerja individu dalam organisasi.

Ini bermakna, dalam aspek yang lain, situasi proses komunikasi dan hubungan antara individu dalam organisasi, juga menjadi faktor utama, yang mempengaruhi peningkatan mutu kerja individu dalam organisasi. Keadaan ini disebabkan kestabilan interaksi dalam organisasi menjadi penentu kepada kemantapan dan kekukuhan iklim dan persekitaran organisasi.

Berkait dengan aspek pengekalan disiplin personel, kajian ini juga mendapat ia adalah merupakan antara unsur terpenting dalam mewujudkan keberkesanan dalam peningkatan mutu kerja. Meskipun kajian khusus ditujukan kepada sektor ketenteraan, namun aspek ini adalah merupakan aspek terpenting dalam mana-mana sektor perkhidmatan lain. Penemuan kajian memperlihatkan keupayaan mengekalkan kawalan diri, penonjolan keikhlasan dalam hal ehwal kerja seharian dan bertindak berasaskan kepada peraturan yang ditetapkan, secara langsung akan mempengaruhi peningkatan mutu kerja.

Walaupun hasil kajian ini menekankan persoalan yang berkait dengan pengekalan pengawalan diri, dengan menggariskan unsur-unsur utama dalam memantapkan disiplin diri, namun kajian ini tidak berusaha menjelaskan pertalian di antara pengekalan disiplin diri dengan tingkah laku kepimpinan dan gaya pengurusan organisasi. Keadaan ini berkemungkinan disebabkan fokus utama kajian adalah untuk menjelaskan tentang fenomena unsur yang mempengaruhi

peningkatan mutu kerja dalam kerjaya ketenteraan. Dan bukan secara khusus mengkaji tentang aspek pengurusan organisasi dalam menangani peningkatan mutu kerja para pengikut bawahan.

Unsur lain yang diperolehi lewat kajian ini, dalam memengaruhi peningkatan mutu kerja adalah bersabit dengan kesesuaian atau kesecocokan dan gaya. Dalam konteks kajian ini, persoalan kesesuaian dan kesecocokan dihubungkan dengan keadaan fizikal. Hakikat ini sememangnya tidak dapat dinafikan, khususnya sepanjang yang berkait dengan profesyen ketenteraan, sebagaimana fokus utama kajian ini. Begitupun, persoalan yang berhubung dengan unsur fizikal, juga menjadi unsur terpenting dalam mengekalkan prestasi individu dalam semua bentuk organisasi.

Oleh yang demikian selain dari faktor pengaruh semulajadi, tindakan konkrit dalam membentuk persekitaran kerja yang memberangsangkan dan mewujudkan mekanisme berkesan mengelakkan tekanan, oleh pihak kepimpinan dan pengurusan organisasi, tentunya akan menjamin penampilan yang berkeyakinan oleh pihak individu pekerja. Keadaan ini tentunya mempunyai impak ke atas prestasi kerja individu. Persoalan inilah yang menjadi tema utama yang ingin ditonjolkan melalui kajian yang diusahakan oleh Campbell, McHenry dan Wise (1990) ini.

Sementara itu, satu kajian lain yang juga menggunakan anggota MOS sebagai sampel kajian, juga telah dilakukan oleh Sadacco, Campbell, Difoquio, Schultz & White (1990). Kajian ini menggunakan sampel seramai 276 anggota MOS Amerika Syarikat. Dapatan kajian menunjukkan tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara peningkatan mutu kerja dengan nilai guna. Ini bermakna wujud perbezaan nilai guna antara satu bidang pekerjaan dengan bidang pekerjaan yang lain. Penemuan kajian membuktikan bahawa purata peningkatan mutu kerja lebih tinggi dalam sesetengah bidang pekerjaan berbanding dengan bidang pekerjaan lain, yang mempunyai nilai purata peningkatan mutu kerja yang lebih rendah.

Justeru kajian ini tidak menyatakan sebab yang mewujudkan perbezaan nilai guna dalam pekerjaan yang berlainan, namun ini tidak bermakna antara satu bidang pekerjaan itu mempunyai perbezaan yang ketara dari aspek fizikal, yang menimbulkan kepuasan yang berbeza. Kewajaran yang wujud pada hakikatnya adalah bersifat personal, yang berkemungkinan besar dipengaruhi oleh faktor orientasi gaya pengurusan dan kepimpinan.

Disisi itu juga, dipengaruhi oleh aspek penyediaan peluang-peluang ke arah mobiliti kerjaya dan ruang-ruang ke arah pengiktirafan oleh pihak pengurusan organisasi, sebagaimana penemuan kajian yang dilakukan oleh O'Neal dan Pallodino (1992).

Ini bermakna peningkatan mutu kerja pada hakikatnya berkait rapat dengan perspektif individu terhadap; nilai guna kerjaya (pekerjaan), corak kepimpinan organisasi dan juga ruang-ruang ke arah pengiktirafan dan mobiliti dalam organisasi.

Selain daripada itu, kajian yang dijalankan oleh Darfman, Stephen dan Loveland (1986), ke atas 242 orang pekerja di sebuah Universiti di South West, Amerika Syarikat, mendapati bahawa terdapat perkaitan yang signifikan antara peningkatan mutu kerja dengan peramal kepuasan. Penemuan kajian menunjukkan dengan mengenakan kawalan terhadap mutu kerja, perbahasan dan perbincangan yang berkait dengan persoalan bayaran (upah) dan kemajuan secara positif dihubungkan dengan kepuasan. Juga, hasil dapatan kajian menunjukkan terdapat pertalian antara kepuasan individu dengan proses penilaian prestasi yang mempunyai kesan hubungan terhadap peningkatan mutu kerja individu.

Dapatan lain daripada kajian tersebut, memperlihatkan meskipun terdapat perkaitan yang signifikan antara bayaran (upah) dan kemajuan dengan peningkatan mutu kerja, juga, terdapat perkaitan yang signifikan antara peningkatan mutu kerja dengan motivasi individu. Oleh yang demikian, biarpun terdapat usaha berganda daripada pihak penyelia dan keupayaan penyediaan segala prasarana fizikal dan pemenuhan tuntutan keperluan asas, dengan tujuan untuk membantu mempertingkatkan mutu kerja di kalangan individu, namun, halangan ketiadaan motivasi menjadi faktor yang

mempengaruhi kerendahan tahap mutu kerja.

Apa yang nyata, berasaskan dapatan kajian Darfman, Stephen dan Loveland (1986) tersebut, memperlihatkan bahawa wujudnya pertalian yang erat antara peningkatan mutu kerja dengan kepuasan kerja dan motivasi. Hakikatnya kedua-dua unsur ini adalah saling pengaruh mempengaruhi. Jelasnya, dapatan kajian tersebut membuktikan betapa soal yang berkaitan dengan peningkatan mutu kerja, selain daripada kemampuan individu, persekitaran corak dan gaya pengurusan organisasi juga menjadi faktor dominan, yang mempengaruhi peningkatan prestasi kerja individu. Penyelarasan dan penggunaan alat yang berkesan, dalam perancangan sistem penilaian prestasi, juga adalah faktor yang mempengaruhi tahap peningkatan mutu kerja individu.

Bersandarkan kepada dapatan kajian tersebut, memperlihatkan bahawa persoalan yang berhubung dengan peningkatan mutu kerja, pada dasarnya dipengaruhi oleh; persekitaran realiti persepsi individu dan persekitaran realiti pengurusan organisasi, yang mana kedua-dua unsur ini, mempunyai impak dan implikasi yang tersendiri, khususnya apakala kedua-dua persekitaran tersebut mempunyai kemampuan untuk memenuhi keperluan pemuasan sendiri individu, terhadap keperluan peribadi dan keperluan definisi tugas dan tanggung jawab dalam organisasi.

2.2 Rumusan

Berasaskan kepada sorotan dan tinjauan kesusasteraan kajian, ternyata ia memperlihatkan perkaitan yang amat rapat antara pembangunan potensi sumber manusia dengan kemajuan dan kejayaan organisasi. Persoalan yang berhubung dengan sikap, kepuasan kerja, motivasi, latihan bakat dan minat dan peningkatan mutu kerja, adalah persoalan-persolan yang cukup kritikal dalam menentukan daya saing organisasi, juga menjadi penentu kepada keupayaan sumbangan kakitangan terhadap pencapaian matlamat dan objektif organisasi. Bahkan ia juga adalah menjadi faktor penentu pengekalan individu dalam aktiviti dan operasi organisasi.

Kajian-kajian menunjukkan organisasi-organisasi secara umumnya, mempunyai perancangan yang teliti dan konkrit dalam melebarkan tanggungjawab mengupayakan peluang-peluang bagi mempertingkatkan komitmen individu terhadap organisasi. Juga, memperlihatkan kesedaran tanggungjawab pihak kepimpinan organisasi dalam merancang dan mengembangkan potensi sumber manusia.

Sungguhpun begitu, dapatan daripada hasil kajian ini juga menunjukkan hubungan pertalian yang saling berkait di antara pembolehubah, yang mana, persoalan yang berhubung dengan kepuasan kerja, pada hakikatnya dipengaruhi oleh unsur motivasi, sikap, minat dan juga peningkatan mutu kerja dan juga latihan. Begitu

juga keadaan sebaliknya. Hakikat ini secara umumnya disedari oleh pihak kepimpinan organisasi.

Satu hakikat yang tidak dapat dinafikan bahawa, sorotan kajian menunjukkan pengabaian terhadap perkemabangan sumber manusia mempunyai implikasi yang besar terhadap operasi organisasi. Situasi ini begitu ketara sekali, jika diteliti kepada dasar yang dipegang oleh pihak pengurusan sumber manusia United Airline, berhubung dengan penyediaan latihan kepada kakitangan, *"...Mereka mesti mempunyai pengetahuan teknikal untuk memproses para pelanggan antarabangsa secara berkesan dan memahami bagaimana perbezaan budaya boleh mendatangkan impak ke atas operasi syarikat..."* (Caudron 1992: 103).

Dengan yang demikian, berdasarkan kajian-kajian yang telah dilakukan secara umumnya mempunyai perkaitan yang signifikan antara kepimpinan organisasi dengan pengurusan sumber manusia. Amalan-amalan pengurusan dan kepimpinan memperlihatkan ketaraan dan keprihatinan dalam penyediaan mobiliti kerjaya samada secara menegak ataupun secara mendatar.

BAB III

KAEDAH KAJIAN

3.0 Pendahuluan

Melaksanakan sesebuah kajian atau sesuatu penyelidikan bermakna satu usaha ke arah membentuk proses penyelesaian masalah terhadap sesuatu isu dan persoalan. Juga, sebagai satu proses ke arah mengenal pasti alternatif-alternatif bagi menentukan hala cara tindakan, dengan tujuan memperkukuhkan sesuatu dasar, sistem, dan struktur. Penyelesaian masalah dan mengenalpasti alternatif, umumnya dilakukan dengan cara membentuk prosedur-prosedur tertentu, yang meliputi; perancangan, pengumpulan data, penganalisan data dan pentafsiran data yang dilakukan secara sistematik (Mouly 1970; Mohd. Majid Konting 1993; Dalen 1993).

Sehubungan dengan itu, ketepatan dan kejituan sesuatu kajian adalah bergantung kepada teknik dan prosedur pemungutan data yang dilakukan. Juga, melibatkan pembinaan item-item soal selidik, yang merangkumi soal kejelasan maksud, ketepatan bahasa dan perkataan yang digunakan dan juga, kesesuaian item dengan pembolehubah-pembolehubah kajian. Apapun keadaannya, persoalan penting dalam sesebuah kajian atau penyelidikan adalah untuk

mendapatkan data yang konkrit bagi menjelaskan persoalan dan permasalahan kajian. Tanpa adanya data yang konkrit, sesebuah kajian tidak akan membawa makna dan kesan terhadap usaha pemecahan masalah.

Berkaitan dengan keadaan tersebut, bahagian ini akan menumpukan perhatian terhadap perbincangan yang menjelaskan tentang rekabentuk kajian, populasi dan sampel kajian, alat kajian yang digunakan, ujian rintis yang dijalankan, kebolehpercayaan dan kesahan item dan tatacara pengumpulan data.

3.1 Reka Bentuk Kajian

Kajian ini dijalankan secara kaedah tinjauan dengan menggunakan soal selidik sebagai alat kajian. Penggunaan kaedah ini, adalah berdasarkan kepada pandangan Tuckman (1976), yang beranggapan ia merupakan antara cara yang berkesan bagi mendapatkan maklumat daripada responden, selain daripada membuat pemerhatian terhadap tingkahlaku mereka. Fokus utama kajian ini adalah untuk mendapatkan maklumat berhubung dengan pengurusan sumber manusia dalam sektor pengurusan pendidikan. Bagaimanapun kajian ini hanya tertumpu di organisasi pendidikan yang berada dibawah pengelolaan dan pentadbiran Majlis Amanah Rakyat (MARA), yang melibatkan Maktab Rendah Sains MARA dan Kolej MARA (MRSM).

Hakikatnya dalam konteks penstrukturan kajian ini, unsur terpenting yang menjadi dinamik kandungan adalah tertumpu

kepada kedudukan latar belakang sampel, yang merangkumi unsur-unsur berkaitan dengan jantina, lokasi dan pengalaman responden. Aspek lain yang menjadi fokus kepada penstrukturan kajian adalah unsur dinamik potensi sumber manusia dalam organisasi, yang melibatkan sikap, kepuasan kerja, motivasi, latihan, bakat dan minat, dan peningkatan mutu kerja.

Penentuan dan pemilihan latar belakang responden, adalah merupakan unsur yang menentukan pengaruh-pengaruh yang mendominasi sesuatu situasi. Satu hal yang nyata, kepelbagaian pola latar belakang responden menjadi faktor terpenting yang mendefinisikan input kajian ini. Keadaan ini disebabkan dari segi prinsipnya, pola responden merupakan unsur yang mewakili kedudukan strata populasi yang dikaji. Dalam konteks kajian ini, strata populasi yang dikaji adalah terdiri daripada guru-guru di tiga buah Maktab Rendah Sains MARA dan sebuah Kolej MARA, yang juga diklasifikasikan sebagai MRSM. Hakikatnya, guru-guru ini adalah komponen yang menentukan proses dan produk di dalam struktur organisasi pentadbiran MRSM.

Pendapat dan pandangan guru-guru ini adalah merupakan input terpenting yang mempengaruhi dapatan kajian ini. Sehubungan dengan itu, latar belakang responden ini akan dapat menentukan pola reaksi responden terhadap corak dan aliran tindak balas terhadap suasana iklim organisasi yang wujud, berlandaskan kepada

cara dan gaya kepemimpinan yang diamalkan dalam pelaksanaan konsep pentadbiran di MRSM.

Berkaitan dengan aspek komponen jantina, lokasi dan pengalaman, rasional yang mendasari pemilihan komponen-komponen ini, sebagai unsur latar belakang yang menjadi pencetus kepada kajian, adalah disebabkan status komponen-komponen ini yang boleh dijadikan asas kepada pengukuran tahap kelainan reaksi responden.

Apa yang jelas, komponen-komponen ini secara khususnya, mempunyai faktor penentu kepada pembezaan sosial, terutamanya dari aspek, sikap, tanggapan, persepsi, pentafsiran dan pengalibatan dalam mempengaruhi sesuatu fenomena atau situasi, khususnya, dalam usaha untuk menentukan aliran pemikiran dan pandangan terhadap pola pengurusan sumber manusia dalam konteks amalan orientasi kepemimpinan pendidikan, dalam organisasi pendidikan.

3.1.1 Jantina

Dalam konteks kajian ini, jantina dijadikan sebagai salah satu unsur dalam pembolehubah bebas, dan dinyatakan dalam item V1. Kepentingan jantina adalah disebabkan oleh beberapa faktor, antaranya; jantina merupakan penunjuk yang boleh menentukan pola kebebasan emosi dalam mempengaruhi hubungan sosial dan sekaligus mewujudkan perbezaan tanggapan terhadap pola kepemimpinan dan pengurusan sumber manusia dalam organisasi pendidikan.

Selain daripada itu, jantina juga mempunyai pengaruh ke atas pembentukan kelainan sikap dan konsepsi terhadap pekerjaan, khususnya antara lelaki dan perempuan. Oleh yang demikian secara tidak langsung mempengaruhi darjah penyesuaian dan aliran pandangan terhadap iklim dan persekitaran organisasi. Juga, terdapat perbezaan dalam keupayaan intelek terutamanya dalam menentukan persepsi terhadap keupayaan kepimpinan kepengetuaan, prosedur pentadbiran dan jalinan interaksi sosial dalam organisasi.

3.1.2 Lokasi

Lokasi juga merupakan unsur terpenting yang mempengaruhi pendirian dan perspektif seseorang individu dalam menangani sesuatu isu atau permasalahan, khususnya sepanjang yang bersabit dengan hubungan kemanusiaan dan kepimpinan dalam sesuatu organisasi. Dalam kajian ini, item lokasi dinyatakan dalam V2. Berhubung dengan kajian ini, lokasi hakikatnya berperanan untuk membentuk pengaruh persekitaran yang menentukan jenis pola pandangan dan tindakan dalam menentukan sesuatu keputusan dan amalan interaksi antara pemimpin dengan pengikut. Keadaan ini tentunya menimbulkan kesan terhadap pembentukan dan pelaksanaan dasar.

Selain daripada itu, faktor lokasi juga membawa kepada kewujudan perbezaan tekanan psikologi yang didorong oleh faktor

kelainan peluang dan perbezaan kemudahan infrastruktur yang diakibatkan oleh batasan geografi dan tahap perkembangan ekonomi sesuatu kawasan. Keadaan ini mempengaruhi darjah pendedahan seseorang guru terhadap unsur-unsur perkembangan intelek dan kemahiran, khususnya sepanjang yang berkaitan dengan kaedah dan inovasi pengajaran. Situasi ini menjadi faktor yang menentukan sikap dan pandangan hidup seseorang individu terhadap fenomena kepimpinan dan pendekatan hubungan kemanusiaan dalam organisasi pendidikan.

3.1.3 Pengalaman Kerja

Persoalan yang berkaitan dengan pengalaman kerja seseorang individu amat penting dalam menentukan tahap kelangsungan hidup sesuatu organisasi. Dalam konteks hubungan dengan kepimpinan dan pengurusan sumber manusia, pengalaman menjadi faktor penentu kepada tahap kematangan dalam menilai dan mentafsir persekitaran organisasi serta corak dan gaya amalan kepimpinan dalam organisasi. Sehubungan dengan kajian ini, item berhubung dengan pengalaman kerja dinyatakan dalam V3. Hakikatnya pengalaman kerja memainkan peranan penting dalam menjadi penentu kepada cara dan bentuk pentafsiran terhadap amalan, kaedah dan gaya kepimpinan dan pengurusan yang diamalkan dalam sesuatu organisasi pendidikan. Situasi ini secara tidak langsung mempengaruhi persepsi seseorang guru

dalam mendefinisikan imej, wibawa dan karisma seseorang pentadbir organisasi pendidikan.

Pengalaman kerja juga merupakan pengukur darjah kematangan berfikir seseorang individu dalam menilai dan menentukan suasana iklim organisasi sepanjang yang berhubung dengan pola bentuk kepimpinan. Selain daripada itu, pengalaman kerja juga menjadi faktor penentu kepada tahap keterlibatan seseorang individu dalam perencanaan dan perancangan organisasi. Juga, merupakan faktor yang mempengaruhi fenomena kepuasan kerja, sikap dan juga motivasi individu dalam organisasi. Keadaan ini tentunya memberi kesan kepada sumbangan dan hasil keluaran terakhir organisasi, yang juga merupakan kayu ukur kepada keberkesanan organisasi.

Berkaitan dengan komponen pembolehubah bergantung, tumpuan kajian adalah secara khusus menjelaskan tentang perkaitan unsur fenomena sikap, kepuasan kerja, motivasi, latihan, bakat dan minat dan peningkatan mutu kerja, sebagai unsur terpenting yang mempengaruhi potensi sumber manusia dengan cara gaya kepimpinan dalam organisasi. Unsur-unsur ini menjadi fokus utama dalam mengukur keupayaan kepimpinan organisasi, dalam menyusun atur perancangan dan perencanaan bagi membolehkan unsur potensi ini dimantapkan dan dikembangkan bagi kepentingan masa depan kakitangan, sebagai pendokong utama ke arah pencapaian matlamat organisasi.

3.1.4 Sikap

Dalam konteks kajian ini, sikap adalah merupakan unsur terpenting yang menentukan arah penunjuk kepada suasana persekitaran dan iklim organisasi. Keadaan ini disebabkan sikap adalah unsur yang mempengaruhi pola tindakan dan tingkah laku individu dalam mendefinisikan hubungan antara personal dan reaksi tindak balas terhadap perubahan dan persaingan dalam organisasi. Item-item yang berkait dengan sikap dinyatakan dalam V4, V5, V6, V7 dan V8. Sehubungan dengan itu, dalam kajian ini sikap berperanan sebagai faktor yang mempengaruhi emosi dan sahsiah individu, khususnya sepanjang yang berkaitan dengan tingkah laku dan tanggung jawab individu dalam melaksanakan keputusan dan dasar organisasi. Sikap menjadi penentu kepada bentuk peranan yang dilahirkan atau ditunjukkan oleh individu dalam organisasi, samada berperanan secara positif atau negatif.

Sikap, pada hakikatnya menjadi penentu kepada bentuk dan corak persekitaran iklim organisasi dan pola hubungan antara individu dalam organisasi, terutamanya dalam konteks hubungan antara sesama rakan sekerja dan antara pihak bawahan dengan pihak atasan. Juga, menjadi unsur yang mempengaruhi kelancaran perancangan dan pelaksanaan program-program organisasi, melalui penglibatan secara bersama dan bersungguh. Juga, menjadi pengukur kepada tahap pengaliran idea dalam membantu memperkemas dan

memperlicinkan perjalanan perancangan program, aktiviti dan keluaran organisasi.

3.1.5 Kepuasan kerja

Kepuasan kerja, sebagaimana dikemukakan dalam item V9, V10, V11, V12 dan V13, pada hakikatnya adalah faktor menunjangi kesetiaan dan komitmen seseorang individu terhadap organisasi dan kepimpinan organisasi. Kewujudan kepuasan kerja di kalangan kakitangan dalam organisasi menjadi petanda kepada kekukuhan dan kestabilan guna tenaga dalam organisasi, dengan itu secara tidak langsung mempengaruhi kadar dan mutu hasil keluaran organisasi.

Oleh yang demikian, penggunaan unsur kepuasan kerja, sebagai pembolehubah kajian adalah didasarkan kepada kepentingan, menjadi faktor penentu kepada pengekalan dan kestabilan emosi individu untuk terus menyumbangkan khidmat dan berperanan secara aktif dalam membantu pihak kepimpinan organisasi mencapai objektif dan matlamat organisasi. Juga, sebagai unsur yang menjadi fokus kepada tindak balas pihak kakitangan bawahan terhadap gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pihak pemimpin atasan. Reaksi yang ditunjukkan oleh pihak kakitangan bawahan, menjadi faktor penentu kepada keberkesanan perancangan kerja dalam organisasi, dan juga tahap penerimaan kepimpinan organisasi oleh pihak kakitangan bawahan.

Kepuasan kerja juga berupaya mempengaruhi persepsi pihak kakitangan bawahan terhadap unsur "esprit de corps" dalam organisasi, yang seterusnya membantu kepada penglibatan menyeluruh ke arah pemantapan organisasi dan jaminan pencapaian matlamat akhir organisasi. Juga, unsur yang mencetus kepada pola pengiktirafan terhadap kebakuan sistem dan prosedur pengurusan sumber manusia.

3.1.6 Motivasi

Tindakan dan motif seseorang dalam menentukan hala cara berfikir atau tanggapan adalah pada dasarnya dipengaruhi oleh motivasi yang lahir dari dalam diri seseorang individu. Seseorang yang bermotivasi, akan sentiasa menstrukturkan tindakan dan pemikirannya dengan positif dan penuh dengan idea-idea bernas, sebagai usaha untuk membangunkan keupayaan organisasi. Sehubungan dengan itu, item-item yang dikaitkan dengan motivasi dinyatakan dalam V14, V15, V16, V17 dan V18.

Berkaitan dengan kajian ini, motivasi bertindak dalam konteks menjelaskan situasi dan Unsur yang mempengaruhi motif dan penglibatan individu dalam menentukan kualiti pencapaian dan dinamisme idea sebagai pemangkin kepada keberkesanan organisasi. Selain daripada itu, motivasi juga merupakan unsur rangsangan yang menjadi penentu kepada tahap keupayaan pihak kepimpinan organisasi memobilisasikan sumber manusia dalam organisasi.

Dalam situasi yang lain, motivasi merupakan faktor pendorong kepada pengalihan formula berkesan ke arah peningkatan produktiviti organisasi, khususnya dengan menerbitkan alternatif-alternatif yang mantap sebagai model untuk merealisasikan kecekapan organisasi. Juga, bertindak mempengaruhi corak dan pola tanggapan individu terhadap definisi tugas yang dipertanggungjawabkan. Dalam kes ini, motivasi menjadi penentu kepada tahap penerimaan individu terhadap bebanan tugas yang diserahkan, khususnya bebanan tugas yang diluar tanggung jawab hakiki pengkhususan individu dalam organisasi.

3.1.7 Latihan

Unsur latihan adalah merupakan aspek terpenting yang menentukan tahap kemahiran dan penguasaan konsep oleh kakitangan dalam menentukan keberkesanan dan kecekapan pengendalian organisasi. Item-item utama yang berkait dengan latihan dinyatakan dalam V19, V20, V21, V22 dan V23. Oleh yang demikian, latihan digunakan dalam konteks kajian ini, sebagai unsur yang menjelaskan tentang fenomena usaha konkrit ke arah membantu kepada peningkatan kemahiran dan konsep untuk setiap individu individu dalam organisasi, yang seterusnya merangsang kepada pembentukan dan pembinaan keyakinan diri. Hakikatnya, dengan tersebarnya latihan, mendorong kepada upaya individu untuk mempertingkatkan prestasi kerja, yang secara tidak langsung mempengaruhi pola hubungan dan persepsi individu terhadap

keupayaan kepimpinan organisasi dan pengurusan sumber manusia dalam organisasi.

Melalui latihan, pada hakikatnya merupakan unsur yang mempengaruhi tahap pendedahan individu terhadap pendekatan-pendekatan terkini berkaitan dengan bidang tugas khusus. Dengan itu, secara tidak langsung membantu melebarkan skop pemikiran dan darjah tanggapan individu terhadap dasar dan strategi operasi organisasi, yang tentunya memberikan kesan kepada pentafsiran terhadap kemampuan dan kewibawaan kepimpinan organisasi dalam merencana perancangan guna tenaga dalam organisasi.

Keadaan ini membantu memperkukuhkan pemahaman terhadap nilai, falsafah dan wawasan organisasi. Oleh yang demikian, latihan menjadi antara faktor terpenting yang berperanan menentukan tahap kesediaan individu untuk membentuk kemampuan kerja secara berpasukan, yang tentunya menjadi asas kepada kecekapan dan keberkesanan produktiviti. Kewujudan suasana ini, tentunya mempengaruhi pola hubungan antara pihak pemimpin organisasi dengan kakitangan bawahan. Keadaan ini membantu mengesahkan tafsiran terhadap pola tindakan pihak pemimpin organisasi dalam konteks keupayaan pengurusan sumber manusia dan kemampuan kepimpinan.

3.1.8 Bakat dan Minat

Keupayaan dalam menentukan penggunaan kebolehan dan kemampuan individu dengan tepat dan berkesan, hakikatnya memberi sumbangan yang bermakna kepada tahap pengeluaran dan perkhidmatan organisasi. Dalam konteks kajian ini, bakat dan minat merupakan unsur terpenting yang menentukan tahap penglibatan individu dalam menyumbang kepada kecekapan organisasi. Item-item yang menjelaskan tentang bakat dan minat dinyatakan dalam V24, V25, V26, V27 dan V28. Umumnya bakat dan minat dalam kajian ini, menjelaskan tentang faktor terpenting yang mempengaruhi pengembangan kepakaran dan potensi diri individu dalam memenuhi spesifikasi tugas dan tanggungjawab. Oleh yang demikian, ketepatan dari segi pengagihan tanggung jawab yang selaras dengan kebolehan dan kemampuan khusus individu, akan melahirkan individu yang mempunyai kekukuhan nilai, darjah keyakinan diri yang tinggi, dan kemampuan mempertingkatkan kualiti hasil keluaran. Keadaan ini tentunya membentuk pola perspektif dan persepsi yang tersendiri terhadap kemampuan dan keupayaan kepimpinan dalam menyesuaikan kepakaran guna tenaga dalam usaha untuk mencapai matlamat dan objektif khusus organisasi.

Bakat dan minat juga menjadi penentu kesesuaian tugas dengan keupayaan dan kebolehan individu, tentunya akan membantu kepada proses pengembangan potensi dan kemahiran individu dalam memenuhi keperluan tugas dalam organisasi. Suasana ini,

menjadikan iklim organisasi lebih mantap dan berstruktur, khususnya dalam konteks pentafsiran terhadap nilai-nilai perhubungan dalam organisasi. Keadaan ini juga melibatkan tanggapan individu terhadap perancangan dan kendalian kepentingan individu sebagai aset kepada organisasi. Secara tidak langsung, bakat dan minat juga berpotensi mempengaruhi kewujudan sikap positif dan kepuasan bekerja di kalangan individu dalam organisasi. Keadaan ini akan menjamin kepada wujudnya penglibatan dan komitmen secara menyeluruh dalam merealisasikan matlamat dan objektif organisasi. Dengan yang demikian, mempertingkatkan tahap keyakinan individu terhadap keberkesanan kepimpinan dan dasar pengurusan sumber manusia.

3.1.9 Peningkatan mutu kerja

Berkaitan dengan unsur peningkatan mutu kerja, sebagaimana dinyatakan dalam item-item V29, V30, V31, V32 dan V33, secara khususnya, merupakan unsur yang menjadi faktor penentu kepada pengiktirafan seseorang individu dalam menentukan kedudukan dan status dalam organisasi. Peningkatan mutu kerja merupakan unsur yang berperanan mendeskripsikan kewujudan situasi yang menjadi penentu kepada keberkesanan dan ketepatan hasil yang dilaksanakan oleh individu dalam usaha menyokong kecekapan dan keupayaan organisasi. Peningkatan mutu kerja, menyebabkan wujudnya situasi; hubungan terbuka antara pemimpin dengan pekerja bawahan, kejelasan arahan dan prosedur kerja dan penghasilan produktiviti

yang berkualiti. Kewujudan situasi ini, akan memantapkan hayat dan ketahanan organisasi, dan juga pengiktirafan pengikut terhadap gaya dan cara kepimpinan organisasi.

Kewujudan peningkatan mutu kerja, menjadi asas kepada kewujudan inovasi dan keluasan perspektif individu dalam organisasi, yang membantu kepada wujudnya dorongan untuk mempertingkatkan kualiti diri dalam melaksanakan dasar dan matlamat organisasi. Keadaan ini membantu kepada kewujudan keyakinan menyeluruh terhadap tindakan-tindakan yang diamalkan oleh pemimpin organisasi. Di sisi itu bertindak sebagai penentu kepada kecekapan pelaksanaan tanggungjawab dalam organisasi, dan juga keupayaan peningkatan kemahiran diri. Situasi ini tentu membantu kepada pertumbuhan pemikiran positif dalam menghadapi cabaran persaingan antara organisasi. Sekaligus merangsang kepada kesediaan untuk menyiapkan diri bagi menggerakkan perubahan positif dalam mempertahankan kewibawaan dan daya tahan organisasi. Keadaan ini bermakna mencetus kepada kewujudan hubungan tindakan kolektif antara pemimpin dengan pekerja bawahan, yang seterusnya melorong kepada situasi hubungan mesra antara personal.

3.2 Populasi dan Sampel Kajian

Sampel kajian adalah terdiri daripada guru-guru di tiga buah Maktab Rendah Sains MARA (MRSM) dan sebuah Kolej MARA. MRSM

dan Kolej MARA yang terlibat, adalah merangkumi; MRSM Kota Bharu, MRSM Jasin, MRSM Balik Pulau dan Kolej MARA Banting. Untuk tujuan kajian, kedudukan MRSM dan Kolej MARA terbabit dibahagikan berdasarkan kepada empat kawasan wilayah iaitu; kawasan timur, kawasan utara, kawasan selatan dan kawasan tengah.

Secara keseluruhannya, kajian ini menggunakan seramai 225 responden sebagai subjek kajian dengan pecahan, 31.6 peratus (71 orang) responden adalah dari kawasan tengah, 22.2 peratus (50 orang) daripada kawasan timur, 22.6 peratus (51 orang) terdiri daripada responden di kawasan selatan dan 23.6 peratus (53 orang) adalah responden daripada kawasan utara.

Kedudukan responden kajian yang di klasifikasikan berasaskan kepada zon wilayah dapat dirumuskan, sebagaimana yang digambarkan dalam Rajah 3.1. Secara keseluruhannya, sampel yang terbabit adalah merupakan jumlah kesemua guru-guru yang berkhidmat di MRSM atau Kolej MARA yang berkaitan. Ini bermakna kesemua guru telah dipilih sebagai subjek kajian, kaedah persampelan rawak tidak digunakan dalam kajian ini.

Dengan mengambil bilangan kesemua guru-guru, ia akan dapat mempertingkatkan tahap kekuatan data kajian rentas ini. Oleh yang demikian jumlah purata responden adalah bergantung kepada jumlah sebenar keseluruhan guru-guru yang berkhidmat di sesebuah MRSM yang terlibat.

Jadual 3.1 Pengkelasan Zon dan Jumlah Responden yang Digunakan untuk Kajian

MRSM/Kolej MARA	Zon	Responden	Peratus
Banting	Tengah	71	31.6
Jasin	Selatan	51	22.6
Kota Bharu	Timur	50	22.2
Balik Pulau	Utara	53	23.6
Jumlah		225	100.0

Dari segi pecahan jantina, guru-guru yang terlibat adalah terdiri daripada 90 orang iaitu 40.0% adalah merupakan guru-guru lelaki, manakala 135 orang atau 60.0% adalah terdiri daripada guru-guru perempuan.

Selain daripada itu, responden kajian juga mempunyai pelbagai tahap latar belakang pengalaman kerja. Seramai 79 orang atau 35.1% di kalangan mereka berpengalaman kerja antara 1-5 tahun. Manakala seramai 57 orang, iaitu dalam lingkungan 25.3% adalah golongan yang berpengalaman kerja antara 6-10 tahun. Selain daripada itu, sejumlah 60 orang, atau pada kadar 26.7% adalah kumpulan yang mempunyai pengalaman kerja antara 11-15 tahun. Kumpulan yang berpengalaman kerja antara 16-20 tahun pula, adalah terdiri daripada seramai 29 orang, iaitu kira-kira 12.9% daripada keseluruhan responden yang dijadikan sampel kajian.

Kedudukan secara terperinci status latar belakang responden yang merangkumi unsur-unsur jantina, lokasi dan pengalaman kerja dapat diterangkan sebagaimana yang digambarkan dalam Jadual 3.2 berikut;

Jadual 3.2 Maklumat Latarbelakang Responden Kajian

	Kekerapan	Peratus
Jantina		
Lelaki	90	40.0
Perempuan	135	60.0
Lokasi		
Timur	50	22.2
Selatan	51	22.6
Utara	53	23.6
Tengah	71	31.6
Pengalaman Kerja		
1 - 5 tahun	79	35.1
6 - 10 tahun	57	25.3
11 - 15 tahun	60	26.7
16 - 20 tahun	29	12.9

3.3 Alat Kajian

Untuk tujuan melaksanakan kajian ini, alat kajian yang digunakan adalah terdiri daripada satu set soal selidik, yang telah dibahagikan kepada dua bahagian iaitu;

i) Bahagian A: Latar Belakang Responden.

Bahagian ini mengandungi tiga butiran yang berkaitan dengan latar belakang responden kajian iaitu, jantina, lokasi organisasi dan pengalaman kerja, yang juga merupakan pembolehubah bebas yang dipakai dalam kajian

ii) Bahagian B: Potensi Sumber Manusia.

Bahagian ini mengandungi sejumlah 30 item berbentuk positif, iaitu merangkumi lima butiran bagi setiap aspek kajian yang telah ditetapkan. Aspek-aspek yang dikaji adalah meliputi sikap, kepuasan kerja, motivasi, latihan, bakat dan minat. Aspek-aspek ini juga merupakan pembolehubah-pembolehubah bergantung yang digunakan dalam kajian ini.

Penggunaan alat yang tepat adalah penting bagi membolehkan data yang diperolehi atau dikumpul dapat mencerminkan tahap nilai tindak balas sebenar yang dilahirkan oleh responden kajian. Keupayaan membentuk alat kajian yang tepat akan menentukan reaksi yang tepat daripada responden kajian. Dalam kes ini, soal selidik digunakan untuk membolehkan maklumat-maklumat yang berhubung dengan fakta-fakta, kepercayaan-kepercayaan, perasaan, kehendak dan nilai dikumpul dan dianalisis (Isaac & Michael 1981: 202), dan dalam konteks kajian ini adalah fakta-fakta, kepercayaan-kepercayaan, kehendak dan nilai yang berkaitan dengan kepimpinan dan pengurusan sumber manusia.

Skala pengukuran dan penilaian item yang digunakan adalah berdasarkan kepada skala pengukuran lima peringkat model Likert. Mata yang paling tinggi digunakan ialah lima, manakala mata yang paling rendah adalah satu. Struktur penyusunan pilihan atau penentuan keutamaan pilihan dikonsepsikan berdasarkan;

- | | | |
|-------------------------|---|---------|
| 1. Sangat Tidak Setuju. | } | negatif |
| 2. Tidak Setuju. | } | |
| 3. Tidak Pasti. | } | |
| 4. Setuju. | } | positif |
| 5. Sangat Setuju. | } | |

Untuk tujuan menjawab soalan soal selidik yang dikemukakan, subjek kajian dikehendaki menandakan [/] di dalam ruangan yang di susun sebagaimana berikut;

1	2	3	4	5
[]	[]	[]	[]	[]

Penggunaan soal selidik sebagai alat utama kajian ini, adalah di dorong oleh berbagai rasional, yang di anggap dapat membantu kepada ketepatan kajian yang dijalankan. Antara rasional tersebut, berdasarkan pandangan Mohd. Majid Konting (1993: 202) adalah merangkumi;

- i) Soal selidik dapat mengukur ciri-ciri atau pemboleh-ubah yang hendak diukur daripada saiz sampel yang banyak.

- ii) Arahan dan soalan yang diberikan dalam soal selidik adalah piawai dan serupa kepada semua subjek yang dikaji. Subjek-subjek dapat bertindak balas terhadap rangsangan soalan yang piawai dengan lebih berkesan. Gerak balas subjek terhadap rangsangan soalan tidak dipengaruhi oleh penambahan atau pengurangan arahan atau soalan terutamanya sekiranya kaedah temubual digunakan.
- iii) Soal selidik juga dapat meningkatkan ketepatan dan kebenaran gerak balas subjek terhadap rangsangan soalan yang diberi. Gerak balas atau jawapan yang diberi oleh subjek tidak dipengaruhi oleh personaliti dan tingkah laku penyelidik serta cara penyelidikan kerana penyelidik tidak hadir sama semasa subjek memberikan gerak balasnya.
- iv) Ketidakhadiran penyelidik secara langsung mendorong subjek memberi jawapan yang lebih tepat dan benar. Subjek juga terasa bahawa dirinya selamat untuk memberikan jawapan yang tepat dan benar terhadap rangsangan.

Tambahan pula berasaskan padangan Isaac dan Michael (1981: 201-202), penggunaan soal selidik sebagai alat kajian, sememangnya mencetuskan beberapa kelebihan dan keuntungan, yang

antaranya dapat menjimatkan tenaga dan masa, dan juga dapat meningkatkan ketepatan anggaran statistik. Bagaimanapun sebagaimana yang ditekankan oleh Dalen (1993: 142), penggunaan soal selidik sebagai alat kajian juga terdedah kepada risiko, yang melibatkan;

- i) Sesetengah subjek tidak membekalkan jawapan yang tepat kerana tanggapan atau ingatan yang salah atau kerana tidak berupaya menyatakan pendapat dan idea dalam perkataan dengan secukupnya.
- i) Responden-responden yang tidak bebas, tidak bersedia dan tidak layak memberikan maklumat, mungkin meninggalkan soalan-soalan tertentu, atau memalsukan jawapan.
- iii) Terdapat ramai orang tidak memberikan pertimbangan yang mendalam terhadap soal selidik; umumnya mereka mengisikan borang soal selidik secara sambil lewa atau melaporkan apa yang mereka andaikan berlaku.
- iv) Terdapat kemungkinan responden-responden mengolah jawapan mereka agar serasi dengan bias sendiri untuk melindungi kepentingan diri. Keadaan ini juga dilakukan oleh responden dengan tujuan untuk mengambil hati penyelidik ataupun untuk akur kepada corak situasi yang sememangnya telah diterima masyarakat.

Sebagai usaha untuk mengurangkan risiko sebagaimana yang diperkatakan, soal selidik yang digunakan dalam kajian ini menggunakan pendekatan soal selidik bentuk tertutup (Dalen 1993) atau dalam konteks istilah yang digunakan oleh Mohd. Majid Konting (1993) dinamakan sebagai soal selidik jawapan dipilih. Apa yang dimaksudkan dengan soal selidik bentuk tertutup, adalah bentuk soal selidik yang mengandungi satu senarai soalan konkrit yang disediakan dan terdapat pilihan jawapan. Untuk menunjukkan jawapan mereka responden menulis "ya" atau "tidak"; menanda atau membulatkan atau menggaris di bawah satu atau lebih butiran daripada satu senarai jawapan. Responden juga menandakan takat atau unit pada skala; atau memeringkat satu siri pernyataan dalam aturan mengikut kepentingan (1,2,3 ...). Kadangkala mereka juga diminta memberi jawapan pendek dalam ruangan kosong atau garisan kosong (Dalen 1993: 144).

Soal selidik jawapan dipilih, sebagaimana yang diistilahkan oleh Mohd. Majid Konting (1993) merupakan satu set soalan soal selidik yang mengandungi soalan atau pernyataan rangsangan berserta dengan cadangan-cadangan jawapan dan gerak balas. Subjek dikehendaki membaca dan memahami soalan atau pernyataan. Berdasarkan kepada arahan yang diberi di dalam soal selidik, subjek dikehendaki memilih jawapan yang paling tepat berasaskan kepada cadangan-cadangan jawapan untuk soalan yang dikemukakan. (Mohd. Majid Konting 1993: 205)

Jelasnya kedua-dua jenis soal selidik, soal selidik tertutup dan soal selidik jawapan dipilih mempunyai konsep, maksud dan pendekatan yang sama. Soal selidik jenis ini pada hakikatnya mempunyai kekuatan dan kelebihan yang tersendiri. Menurut Mohd. Majid Konting (1993: 206), kelebihan utama menggunakan soal selidik jenis ini adalah;

- i) Soal selidik mudah ditadbir.
- ii) Soalan-soalan yang dikemukakan serta cadangan-cadangan jawapan yang diberi memudahkan subjek menjawab dengan tepat dan cepat.
- iii) Kerjasama daripada subjek untuk menjawab soalan juga adalah tinggi kerana subjek mudah memahami kehendak soalan, kurang menggunakan daya ingatan, kurang berfikir dan boleh menjawab dengan cepat tanpa memerlukan kemahiran menulis.
- iv) Dapat mengelakkan subjek daripada memberikan jawapan berkecenderungan melindungi kepincangan subjek, memenuhi kepentingan peribadi dan menyetujui kehendak dan penerimaan sosial.

Dalen (1993) juga mengutarakan beberapa aspek kepentingan dan kelebihan menggunakan soal selidik jenis tertutup atau jenis jawapan dipilih ini. Jelasnya, soal selidik bentuk ini adalah mudah untuk ditadbirkan khususnya apabila jumlah responden yang

besar. Juga, membantu responden menumpukan kepada pernyataan item dengan teliti dan membantu melicinkan proses penjadualan dan penganalisan.

Di samping itu, dalam usaha untuk memantapkan penggunaan soal selidik sebagai alat kajian, dalam penyelidikan ini, dan juga dalam usaha untuk memastikan responden memberikan reaksi yang positif, pengkaji telah menggunakan pendekatan kajian hubungan secara terus. Penggunaan pendekatan ini digunakan, berasaskan kepada perkiraan;

- i) Dengan kehadiran secara langsung penyelidik maka membantu mengurangkan jawapan yang tidak lengkap dan penolakan daripada menjawab soalan.
- iii) Penyelidik boleh menerangkan tujuan dan kepentingan kajian berkenaan, memperjelaskan isi, menjawab kemusykilan daripada responden dan memotivasikan responden untuk menjawab soalan dengan teratur dan tepat.

Bersabit dengan isi kandungan dan pernyataan soal selidik, item-item yang digunakan sebagai unsur yang menerangkan dan menjelaskan tentang hubungan dengan pembolehubah-pembolehubah bergantung adalah melibatkan;

Jadual 3.3a Pembolehubah-pembolehubah Bergantung Utama
Kajian

Sikap	
V4	- Kesiediaan menggerakkan aktiviti-aktiviti organisasi.
V5	- Kesiediaan ke arah penyumbangan idea-idea.
V6	- Tanggungjawab untuk mengambil tahu tentang perkembangan organisasi.
V7	- Daya usaha dan kerjasama untuk mewujudkan iklim organisasi yang cemerlang.
V8	- Penglibatan dalam perancangan program organisasi.
Kepuasan Kerja	
V9	- Pengiktirafan terhadap sumbangan dan perkhidmatan oleh pihak pentadbiran.
V10	- Suasana hubungan kemanusiaan dalam organisasi.
V11	- Reaksi terhadap program perancangan kerja yang dilaksanakan dalam organisasi.
V12	- Tindak balas terhadap amalan kepimpinan yang ditunjukkan oleh pihak pentadbir organisasi.
V13	- Tindak balas terhadap iklim suasana kerja.
Motivasi	
V14	- Galakan untuk mempertingkatkan sumbangan bagi mencapai matlamat organisasi.
V15	- Kesiediaan mencari alternatif untuk mempertingkatkan kebolehan dalam menjalankan tugas-tugas utama.
V16	- Suasana persekitaran kerja yang dinamik sebagai dorongan ke arah menjadi pekerja yang berkualiti.
V17	- Masalah yang wujud bukan merupakan halangan dan rintangan kepada peningkatan produktiviti.
V18	- Kesiediaan mengambil langkah-langkah berkesan untuk mempertingkatkan kecekapan.

Jadual 3.3b Pembolehubah-pembolehubah Bergantung Utama Kajian

Latihan	
V19 -	Kursus-kursus dalaman yang dianjurkan oleh pihak pentadbiran sebagai aset utama untuk mempertingkatkan kemahiran.
V20 -	Pendedahan terhadap idea-idea baru berkaitan dengan pendidikan melalui kursus-kursus terancang dapat membantu mempertingkatkan prestasi.
V21 -	Kursus-kursus yang diadakan telah berjaya mendorong kepada mempertingkatkan pengetahuan.
V22 -	Pendedahan kepada pendekatan-pendekatan baru membantu mempertingkatkan keberkesanan pengajaran.
V23 -	Kursus-kursus yang diadakan telah berjaya membantu mempertingkatkan kualiti kerja.
Bakat dan Minat	
V24 -	Penyaluran kebolehan dengan tepat untuk memberikan faedah kepada semua pihak.
V25 -	Tugas-tugas yang diserahkan adalah selaras dengan kemampuan dan kecenderungan semulajadi.
V26 -	Kemampuan pihak pentadbiran dalam mengesan potensi diri individu.
V27 -	Tindakan pihak pentadbir memberi peluang kepada individu untuk mengembangkan potensi diri.
V28 -	Penggunaan kepakaran individu secara berkesan untuk tujuan membantu mencapai matlamat organisasi.
Peningkatan Mutu Kerja	
V29 -	Penyelesaian tugas-tugas seharian dapat dilakukan dengan cepat atas dorongan pengetua.
V30 -	Memastikan pelaksanaan tugas dilakukan dengan sempurna dan jaminan mutu terbaik.
V31 -	Kesediaan melakukan pembetulan diri bagi mempertingkatkan prestasi kerja.
V32 -	Kesediaan pengetua menggalakkan berlakunya inovasi.
V33 -	Kesediaan memberikan penghargaan terhadap tugasan yang dihasilkan membantu mempertingkatkan kualitinya dari semasa ke semasa.

3.4 Kajian Rintis

Untuk tujuan kajian ini, alat kajian soal selidik yang digunakan adalah yang dibentuk khas, berdasarkan kepada unsur-unsur potensi sumber manusia. Oleh yang demikian, dengan tujuan untuk memastikan kebolehpercayaan dan kesahan soalan soal selidik tersebut sebagai alat kajian, satu kajian rintis telah dijalankan di Sekolah Menengah Sultan Abdul Samad, Banting, Kolej MARA, Seremban, Maktab Rendah Sains MARA, Gerik dan Maktab Rendah Yayasan Terengganu-MARA, Besut.

Pelaksanaan kajian rintis ini adalah selaras dengan pandangan yang dikemukakan oleh Dalen (1993) yang menegaskan bahawa soal selidik yang dibentuk sendiri perlu menjalani ujian awal atau ujian pra, dengan tujuan untuk diperhalusi dan menentukan pemilikan kriteria-kriteria penilaian seperti kesahan, kebolehpercayaan dan keobjektifan.

Oleh itu, untuk tujuan pelaksanaan kajian rintis ini, seramai sembilan puluh orang guru telah dipilih sebagai responden, untuk menjawab soalan soal selidik yang disediakan. Selain daripada untuk memastikan kebolehpercayaan item kajian, kajian rintis juga dijalankan dengan tujuan untuk menguji kebolehfahaman dan kejelasan dari segi bahasa dan maksud.

Jadual 3.4 menunjukkan latar belakang responden yang digunakan untuk tujuan kajian rintis. Umumnya kajian rintis ini menggunakan 35 orang responden (38.9%) adalah terdiri daripada guru-guru lelaki, manakala 55 orang (61.1%) adalah terdiri daripada guru-guru perempuan. Dari segi pecahan zon kawasan, seramai 24 orang (26.7%) adalah daripada zon timur, 32 orang (35.6%) terdiri daripada guru-guru di zon selatan, 24 orang (26.7%) daripada zon utara dan 10 orang (11.1%) merupakan guru-guru daripada zon tengah.

Jadual 3.4 Latar Belakang Responden Kajian Rintis

	kekerapan	peratus
Jantina		
Lelaki	35	38.9
Perempuan	55	61.1
Lokasi		
Timur	24	26.7
Selatan	32	35.6
Utara	24	26.7
Tengah	10	11.1
Pengalaman Kerja		
1 - 5 tahun	41	45.6
6 - 10 tahun	23	25.6
11 - 15 tahun	26	28.9

Pemerhatian telah dibuat kepada sekumpulan responden seramai 20 orang untuk mendapat tindak balas pemahaman mereka

terhadap ragam ayat dan struktur bahasa yang digunakan. Hasilnya didapati, kesemua responden memperlihatkan;

- i) Tumpuan yang sepenuhnya dalam menjawab soal selidik yang diberikan.
- ii) Hanya dua orang responden yang memperlihatkan reaksi yang kurang puas terhadap perkataan "koreksi" yang digunakan dalam borang soal selidik.
- iii) Kebanyakan responden mengambil masa dalam lingkungan lima hingga sepuluh minit untuk menyiapkan jawapan.
- iv) Responden juga memperlihatkan reaksi memahami maksud setiap pernyataan yang dikemukakan.

Kesimpulan daripada tingkah laku yang ditunjukkan oleh para responden dalam ujian rintis tersebut memperlihatkan gaya dan ragam bahasa yang digunakan dalam borang soal selidik yang disediakan, tidak menimbulkan sebarang masalah yang kritikal kepada responden. Dan ia juga tidak menjejaskan pemahaman terhadap maksud setiap pernyataan yang dikemukakan.

Jadual 3.5 Hubungan Kebolehpercayaan Soal Selidik

Item	No. Item	Alpha Cronbach
Sikap	V4 - V8	0.9348
Kepuasan kerja	V9 - V13	0.9342
Motivasi	V14 - V18	0.9339
Latihan	V19 - V23	0.9347
Bakat dan minat	V24 - V28	0.9335
Peningkatan mutu kerja	V29 - V33	0.9335
Keseluruhan		0.9407

Salah satu matlamat utama dalam melakukan kajian rintis adalah untuk mendapat nilai alpha kebolehpercayaan item pembolehubah soal selidik. Sebagaimana yang ditegaskan oleh Dalen (1993), setiap soal selidik sepatutnya mempunyai kriteria-kriteria penilaian yang merangkumi, kesahan, kebolehpercayaan dan keobjektifan. Dengan itu kajian rintis ini juga dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan nilai-nilai tersebut. Berhubung dengan pekali kebolehpercayaan, Mohd. Majid Konting (1993: 183) menyarankan pekali kebolehpercayaan yang sesuai digunakan adalah yang mempunyai nilai lebih daripada 0.60.

Berpanduan kepada Jadual 3.5, nilai alpha bagi sikap adalah

0.9348, kepuasan kerja 0.9342, motivasi 0.9339, latihan 0.9347, Bakat dan minat 0.9335 dan peningkatan mutu kerja 0.9335. Manakala nilai keseluruhan alpha bagi kesemua pembolehubah bergantung ini adalah 0.9407. Oleh yang demikian jika berasaskan kepada nilai alpha pegangan sebagaimana yang disarankan oleh Mohd. Majid Konting (1993: 183) di tahap 0.60, maka dapatan kajian rintis ini menunjukkan ketekalan kebolehpercayaan item adalah sangat tinggi, iaitu di paras 0.94. Dengan itu alat soal selidik yang digunakan adalah mempunyai nilai kebolehpercayaan item yang sangat tinggi.

3.5 Analisis Data

Data yang dipungut daripada soal selidik adalah dalam bentuk nominal dan ordinal. Untuk bahagian A, bagi item satu dan dua, data adalah dalam bentuk nominal, manakala bagi item tiga data adalah dalam bentuk ordinal. Bagi bahagian B, keseluruhan item, yang merangkumi 30 pernyataan, adalah dalam bentuk ordinal. Selain daripada itu, bahagian B menggunakan skala Likert yang berkaitan dengan pengukuran sikap dengan menggunakan lima urutan nilai iaitu 1, 2 untuk sikap negatif, 3 tidak pasti, manakala 4 dan 5 untuk penunjuk sikap positif.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan perisian komputer Pakej Statistik Untuk Sains Sosial - SPSS, yang mana ujian hipotesis dilakukan dengan cara mencari korelasi, iaitu korelasi regresi linear Pearson. Penerimaan dan penolakan

hipotesis adalah berasaskan kepada tahap kesignifikanan pada aras 0.05.

Untuk tujuan mendapatkan hasil korelasi, data dikonsepsikan berdasarkan formula mendapatkan perkaitan antara; V1 (Jantina) dengan pembolehubah-pembolehubah yang menjelaskan tentang potensi sumber manusia (sikap, kepuasan kerja, motivasi, latihan, bakat dan minat dan peningkatan mutu kerja). V2 (Lokasi) dengan pembolehubah-pembolehubah yang menjelaskan tentang potensi sumber manusia (sikap, kepuasan kerja, motivasi, latihan, bakat dan minat, dan peningkatan mutu kerja). V3 (Pengalaman Kerja) dengan pembolehubah-pembolehubah yang menjelaskan tentang potensi sumber manusia (sikap, kepuasan kerja, motivasi, latihan, bakat dan minat dan peningkatan mutu kerja). Analisis-analisis ini dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan keputusan bagi pengujian hipotesis kecil.

Bagi tujuan untuk mendapatkan keputusan bagi pengujian hipotesis utama kajian, hubungan korelasi diperolehi dengan mendapatkan perkaitan antara; V1 (Jantina), V2 (Lokasi) dan V3 (Pengalaman Kerja) yang bertindak sebagai penjelas kepada kepimpinan dengan pembolehubah-pembolehubah yang menjelaskan tentang potensi sumber manusia (sikap, kepuasan kerja, motivasi, latihan, bakat dan minat dan peningkatan mutu kerja). Gambaran berkaitan dengan analisis antara pembolehubah-pembolehubah ini ditunjukkan dalam Jadual 3.6 berikut;

Jadual 3.6 Formula konsepsi Data Hubungan Korelasi Pearson Antara Pembolehubah-Pembolehubah Bebas dengan Pembolehubah-pembolehubah Bergantung

V1 Jantina	dengan	V4, V5, V6, V7, V8, V9, V10, V11, V12, V13, V14, V15, V16, V17, V18, V19, V20, V21, V22, V23, V24, V25, V26, V27, V28, V29, 30, V31, V32, V33.
V2 Lokasi	dengan	V4, V5, V6, V7, V8, V9, V10, V11, V12, V13, V14, V15, V16, V17, V18, V19, V20, V21, V22, V23, V24, V25, V26, V27, V28, V29, V30, V31, V32, V33.
V3 Pengalaman Kerja	dengan	V4, V5, V6, V7, V8, V9, V10, V11, V12, V13, V14, V15, V16, V17, V18, V19, V20, V21, V22, V23, V24, V25, V26, V27, V28, V29, V30, V31, V32, V33.
V1, V2 dan V3 Kepimpinan	dengan	V4, V5, V6, V7, V8, V9, V10, V11, V12, V13, V14, V15, V16, V17, V18, V19, V20, V21, V22, V23, V24, V25, V26, V27, V28, V29, V30, V31, V32, V33.

3.6 Rumusan

Kajian ini secara khusus menggunakan soal selidik sebagai alat kajian, dengan menggunakan kaedah tinjauan sebagai kaedah kajian. Tumpuan utama kajian ini adalah untuk mendapatkan maklumat berhubung dengan tingkah laku pemimpin dalam sektor pendidikan dalam hubungan dengan orientasi pengurusan sumber manusia dalam organisasi pendidikan, khususnya dalam organisasi pendidikan yang dikendali sepenuhnya oleh pihak Majlis Amanah Rakyat (MARA).

Dengan yang demikian, berpandukan kepada Jadual 3.6 di atas tujuan utama kajian ini adalah untuk mendapatkan jawapan terhadap penolakan atau penerimaan hipotesis utama kajian, iaitu "Tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara kepimpinan pendidikan dengan pengurusan sumber manusia dalam organisasi pendidikan," dan enam subhipotesis lain yang berkaitan dengan, sikap, kepuasan kerja, motivasi, latihan, bakat dan minat dan peningkatan mutu kerja.

Persoalan yang berkaitan dengan keupayaan kepimpinan dengan corak pengurusan sumber manusia, merupakan unsur terpenting yang menentukan bentuk dan corak iklim persekitaran dalam organisasi pendidikan. Juga, merupakan komponen yang utama dalam mempengaruhi pola dan gaya kepimpinan dalam pengurusan organisasi pendidikan. Situasi ini juga mempengaruhi tahap penerimaan dan penolakan terhadap potensi kepimpinan oleh kakitangan seluruhnya. Jelasnya, kegagalan pihak kepimpinan mengenal pasti kewujudan unsur hasrat dan matlamat terpendam di kalangan kakitangan, dan kegagalan membentuk mekanisme bagi mengesan dan menyelaraskan hasrat dan kehendak individu kakitangan dengan matlamat dan objektif organisasi, secara tidak langsung akan mencetuskan konflik profesionalisme, yang menjejaskan hubungan antara pihak pentadbir dengan pihak kakitangan bawahan.

BAB IV

HASIL KAJIAN

4.0 Pendahuluan

Tumpuan utama bahagian ini adalah untuk membincangkan secara khusus tentang dapatan hasil penemuan yang diperolehi berdasarkan soal selidik kajian yang dijalankan. Perbincangan difokuskan kepada memerihalkan tentang latar belakang sampel kajian dan juga dapatan-dapatan yang diperolehi hasil daripada kajian tersebut. Berhubung dengan latarbelakang sampel kajian, melibatkan penghuraian terhadap jantina, lokasi dan pengalaman kerja sampel.

Menyentuh soal unsur yang berkaitan dengan dapatan-dapatan kajian, perbincangan ditumpukan kepada usaha untuk membuktikan tentang penerimaan dan penolakan terhadap hipotesis kajian. Oleh itu perbincangan berkisar disekitar menentukan tahap kesignifikanan perhubungan atau perkaitan antara jantina dengan sikap, kepuasan kerja, motivasi, latihan, bakat dan minat, dan peningkatan mutu kerja. Juga tahap kesignifikanan hubungan atau

perkaitan di antara lokasi dengan dengan sikap, kepuasan kerja, motivasi, latihan, bakat dan minat, dan peningkatan mutu kerja. Selain daripada itu, mengesan tahap kesignifikanan antara pengalaman kerja dengan sikap, kepuasan kerja, motivasi, latihan, bakat dan minat, dan peningkatan mutu kerja.

Bahagian ini juga membincangkan secara khusus berhubung dengan paras dan tahap kesignifikanan antara jantina, lokasi dan pengalaman kerja dengan sikap, kepuasan kerja, motivasi, latihan, bakat dan minat, dan peningkatan mutu kerja. Ini bermakna dalam konteks bab ini tumpuan utama perbincangan adalah untuk mendapatkan kepastian jawapan terhadap permasalahan bersabit dengan sejauhmanakah wujudnya perkaitan atau hubungan antara pembolehubah-pembolehubah dalam hipotesis utama kajian iaitu, "Tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara kepimpinan pendidikan dengan pengurusan sumber manusia dalam organisasi pendidikan".

Pengujian hipotesis utama ini menggunakan analisis korelasi Pearson terhadap pembolehubah-pembolehubah bebas iaitu; V1, V2, dan V3 dengan pembolehubah-pembolehubah bergantung iaitu; V4, V5, V6, V7, V8, V9, V10, V11, V12, V13, V14, V15, V16, V17, V18, V19, V20, V21, V22, V23, V24, V25, V26, V27, V28, V29, V30, V31, V32 dan V33.

Tahap pertama perbincangan ditumpukan kepada usaha untuk menjelaskan dapatan terhadap ujian hipotesis nul utama kajian, di samping untuk menjelaskan secara ringkas fenomena-fenomena yang mempengaruhi bentuk dapatan hasil ujian hipotesis nul utama kajian tersebut. Tahap kedua perbincangan tertumpu kepada usaha untuk menjelaskan status kedudukan dapatan kajian, berhubung dengan dapatan pengujian hipotesis nul kecil kajian. Dapatan-dapatan ujian hipotesis kecil kajian, merupakan unsur penentu terpenting yang mempengaruhi kedudukan hipotesis nul utama kajian.

4.1 Dapatan Kajian

4.1.1 Hubungan Antara Jantina, Lokasi dan Pengalaman Kerja dengan Sikap, Kepuasan Kerja, Motivasi, Latihan, Bakat dan Minat, dan Peningkatan Mutu Kerja.

Berdasarkan kepada pemerihalan yang ditunjukkan dalam Jadual 4.1, memperlihatkan kecenderungan hubungan antara jantina, lokasi dan pengalaman kerja dengan sikap, kepuasan kerja, motivasi, latihan, bakat dan minat, dan peningkatan mutu kerja, secara umumnya berada di paras yang tidak signifikan. Dapatan ini tentunya mempengaruhi pola hubungan antara kepimpinan pendidikan dengan orientasi pengurusan sumber manusia. Keadaan ini disebabkan, bentuk hubungan yang wujud di antara pembolehubah-pembolehubah bebas dengan pembolehubah-pembolehubah bergantung ini menjadi

faktor penentu kepada penerimaan dan penolakan hipotesis nul utama kajian.

Gambaran umum yang ditunjukkan dalam Jadual 4.1 memperlihatkan wujudnya unsur yang menolak nilai kesignifikanan antara kepeimpinan pendidikan dengan orientasi pengurusan sumber manusia. Perbincangan khusus berhubung dengan situasi yang merangsang kepada penerimaan dan penolakan hipotesis utama kajian, diterangkan secara terperinci berasaskan kepada deskripsi berikut;

Hak Milik MARA

Jadual 4.1 Hubungan antara Kepimpinan Pendidikan dengan Sikap, Kepuasan Kerja, Motivasi, Latihan, Bakat dan Minat, dan Peningkatan Mutu Kerja

		Sikap, Kepuasan Kerja, Motivasi, Latihan, Bakat dan Minat dan Peningkatan Mutu Kerja.						
		V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10
K E P I M P I N A N	V1	-.0532	-.0591	-.0331*	-.1241	-.1523	.0719	.0602
		-.1216	-.1396	-.1240	-.0802	-.1329	-.1080	-.2589
		.0065*	-.0212*	.0735	-.0560	.0295*	.0548	-.0123*
	V2	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
		.0698	.0650	-.0565	-.0692	.0329*	.0541	.0722
		-.0287*	-.0992	-.3109	-.1416	-.1532	-.0905	-.1956
		.0729	.0433*	.0627	.0097*	-.0389*	.0182*	.0581
	V3	V18	V19	V20	V21	V22	V23	V24
		-.0484	.1024	.0541	-.0032*	.0093*	.0226*	.0250*
		-.1687	-.2031	-.1430	-.1782	-.0717	-.1384	-.0375*
		.1121	-.0390*	-.0806	-.0464	-.1796	-.0474	.0434*
		V25	V26	V27	V28	V29	V30	V31
		-.0322*	-.0072*	.0672	.0674	-.0796	.0126*	.0745
		-.2090	-.1999	-.1952	-.2443	-.1820	-.1844	-.1764
		.1286	.1566	.0917	.1339	.1616	.0643	.1229
		V32	V33					
		-.0233*	.1515					
		-.0308*	-.0592					
		.0985	-.1714					

Nota (*) Signifikan pada aras 0.05

4.1.1.1 Tidak Terdapat Perkaitan Yang Signifikan Antara Kepimpinan Pendidikan Dengan Pengurusan Sumber Manusia Dalam Organisasi Pendidikan.

Meneliti Jadual 4.1, berhubung dengan perkaitan antara pemboleh-ubah-pembolehubah bebas, yang merangkumi jantina, lokasi dan pengalaman kerja dengan pembolehubah-pembolehubah bergantung, iaitu; sikap, kepuasan kerja, motivasi, latihan, bakat dan minat, dan peningkatan mutu kerja, pada dasarnya adalah tidak mempunyai nilai kesignifikan. Korelasi di antara pembolehubah-pembolehubah bebas dengan pembolehubah-pembolehubah bergantung, secara umumnya adalah tidak signifikan pada aras 0.05.

Secara khususnya, terdapat 90 pembolehubah secara keseluruhan, berasaskan kepada kewujudan 3 pembolehubah bebas dan 6 pembolehubah bergantung yang secara keseluruhannya mengandungi tiga puluh item. Hasil dapatan kajian menunjukkan bahawa 23 daripadanya adalah signifikan pada aras 0.05, iaitu: $V1V6 = -.0331$, $V1V15 = .0329$, $V1V21 = .0032$, $V1V22 = .0093$, $V1V23 = .0226$, $V1V24 = .0250$, $V1V25 = -.0322$, $V1V26 = -.0072$, $V1V30 = .0126$, $V1V32 = -.0233$, $V2V11 = -.0287$, $V2V24 = -.0375$, $V2V32 = -.0308$, $V3V4 = .0065$, $V3V5 = .0212$, $V3V8 = .0295$, $V3V10 = -.0123$, $V3V12 = .0433$, $V3V14 = .0097$, $V3V15 = -.0389$, $V3V16 = .0182$, $V3V19 = -.0390$ dan $V3V24 = .0434$.

Manakala 67 pembolehubah yang lain secara keseluruhannya adalah tidak signifikan pada aras 0.05, iaitu; $V1V4 = -.0532$, $V1V5 = -.0591$, $V1V7 = -.1241$, $V1V8 = -.1523$, $V1V9 = .0719$, $V1V10 = .0602$, $V1V11 = .0698$, $V1V12 = .0650$, $V1V13 = -.0565$, $V1V14 = -.0692$, $V1V16 = .0541$, $V1V17 = .0722$, $V1V18 = -.0484$, $V1V19 = .1024$, $V1V20 = .0541$, $V1V27 = .0672$, $V1V28 = .0674$, $V1V29 = -.0769$, $V1V31 = .0745$, $V1V33 = .1515$, $V2V4 = -.1216$, $V2V5 = -.1396$, $V2V6 = -.1240$, $V2V7 = -.0802$, $V2V8 = -.1392$, $V2V9 = -.1080$, $V2V10 = -.2589$, $V2V12 = -.0992$, $V2V13 = -.3109$, $V2V14 = -.1416$, $V2V15 = -.1532$, $V2V16 = -.0905$, $V2V17 = -.1956$, $V2V18 = -.1687$, $V2V19 = -.2031$, $V2V20 = -.1430$, $V2V21 = -.1782$, $V2V22 = -.0717$, $V2V23 = -.1348$, $V2V25 = -.2090$, $V2V26 = -.1999$, $V2V27 = .1952$, $V2V28 = -.2443$, $V2V29 = -.1820$, $V2V30 = -.1844$, $V2V31 = -.1764$, $V2V33 = -.0592$, $V3V6 = .0735$, $V3V7 = -.0560$, $V3V9 = .0548$, $V3V11 = .0729$, $V3V13 = .0672$, $V3V17 = .0581$, $V3V18 = .1121$, $V3V20 = -.0390$, $V3V21 = -.0464$, $V3V22 = -.1796$, $V3V23 = -.0474$, $V3V25 = -.1286$, $V3V26 = .1566$, $V3V27 = .0917$, $V3V28 = .1339$, $V3V29 = .1616$, $V3V30 = .0643$, $V3V31 = .1229$, $V3V32 = .0985$ dan $V3V33 = -1747$.

Dengan yang demikian, dapatan kajian menunjukkan bahawa hanya 25.6% daripada keseluruhan pembolehubah yang berada pada tahap signifikan 0.05, berbanding dengan 74.4% pembolehubah yang berada pada tahap tidak signifikan di aras 0.05. Oleh itu kesimpulan umum menunjukkan bahawa hubungan atau perkaitan antara

jantina, lokasi dan pengalaman kerja dengan sikap positif, kepuasan kerja, motivasi, latihan, bakat dan minat, dan peningkatan mutu kerja adalah tidak signifikan.

Sehubungan dengan itu, hipotesis nul utama kajian ini, "Tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara kepemimpinan pendidikan dengan pengurusan sumber manusia dalam organisasi pendidikan" adalah di terima.

Jelasnya dapatan kajian ini menunjukkan bahawa pihak kepemimpinan pendidikan telah tidak berupaya memainkan peranan secara aktif dalam mengembangkan potensi sumber manusia di kalangan guru-guru. Ini juga bermakna, guru-guru dibiarkan menentukan haluan pengembangan kerjaya secara bersendirian, tanpa perancangan yang teliti dan sistematik, yang dirangka susun oleh pihak kepemimpinan pendidikan. Keadaan ini memperlihatkan bahawa pihak kepemimpinan pendidikan telah meletakkan keutamaan perancangan organisasi dalam aspek lain, berkemungkinan terlalu tertumpu kepada aspek pencapaian dan kecemerlangan pelajar.

Dengan itu pengembangan kerja dan pemupukan potensi individu, khususnya di kalangan guru-guru, dibiarkan tanpa sebarang usaha bersungguh, bagi membentuk dan melaksanakan perancangan bertindak yang praktikal, khususnya untuk mempertingkatkan daya produktiviti di kalangan guru-guru. Akibatnya kebanyakan guru-guru mengalami konflik kerja dan

kehilangan sensitiviti terhadap tugas-tugas yang dipertanggungjawabkan.

Keadaan ini, sememangnya menjadi punca kepada wujudnya situasi yang membuka ruang kepada tumbuhnya unsur-unsur; sikap negatif terhadap organisasi, ketiadaan kepuasan kerja, tidak bermotivasi tinggi, pengabaian terhadap latihan, penyahan terhadap bakat dan minat, dan juga ketiadaan upaya peningkatan mutu kerja. Walhal unsur-unsur ini adalah merupakan unsur-unsur yang terpenting bagi mewujudkan persekitaran iklim organisasi yang baik dan cemerlang.

Ketidakprihatinan pihak kepimpinan pendidikan, merangka strategi berkesan untuk menggembelengkan potensi sumber manusia, di kalangan guru-guru, bermakna satu penafian terhadap keperluan pengembangan kerjaya yang seharusnya dinikmati oleh guru-guru. Oleh yang demikian, bidang pendidikan bukanlah merupakan tempat yang terbaik bagi pemupukan dan peneluran potensi terbaik individu.

Apa yang nyata, pihak kepimpinan pendidikan tidak menjadikan perancangan pengurusan sumber manusia yang praktikal, sebagai strategi terpenting ke arah pencapaian objektif organisasi, khususnya dalam menyumbangkan kepada pencapaian kehendak dasar dan objektif pendidikan negara. Pengabaian terhadap potensi

sumber manusia dalam organisasi pendidikan, bermakna merupakan satu penyingkiran terhadap kualiti individu sebagai aset terpenting dalam pembangunan dan pencapaian matlamat organisasi.

Ini bermakna dalam konteks perjalanan operasi organisasi pendidikan, persoalan yang berkaitan dengan pengendalian dan pengurusan kepentingan profesional guru-guru, bukan menjadi agenda utama dalam proses pembangunan dan perkembangan organisasi. Situasi ini menunjukkan pihak kepimpinan pendidikan tidak mempunyai keupayaan pengurusan dan kepimpinan yang mendedahkan bahawa misi kepimpinan organisasi pendidikan pada dasarnya berlangsung dalam keadaan kehilangan daya upaya dinamisme kreativiti. Juga, memperlihatkan unsur kemunduran kemahiran berfikir, yang mendedahkan realiti ketidakmampuan berfikir secara bercapah, sebaliknya, hakikat kepimpinan pendidikan yang dilahirkan terkepung dalam suasana minda menjurus dan tertumpu. Juga, memperlihatkan kelemahan pihak kepimpinan pendidikan dalam menguasai teori-teori kepimpinan organisasi secara berwibawa.

Dengan yang demikian, dalam organisasi pendidikan, pihak kepimpinan pendidikan sememangnya tidak berupaya berperanan dengan (secara) berkesan dalam menguruskan sumber manusia. Apa yang ketara, tumpuan terhadap pencapaian cemerlang akademik para pelajar, tidak diseirinkan dengan pertumbuhan dan perkembangan potensi sumber manusia di kalangan guru-guru.

4.1.2 Hubungan Antara Jantina dengan Sikap, Kepuasan Kerja, Motivasi, Latihan, Bakat dan Minat, dan Peningkatan Mutu Kerja

Jantina pada hakikatnya mempunyai pengaruh yang besar dalam menentukan persekitaran iklim organisasi, khususnya organisasi pendidikan yang melibatkan kewujudan perhubungan yang terbuka antara pihak kepimpinan pendidikan dengan guru-guru.

Organisasi pendidikan secara umumnya memerlukan realiti perhubungan yang erat dan penyertaan yang menyeluruh, dalam usaha untuk merealisasikan motif, objektif dan matlamat pendidikan, bukan sahaja yang diutarakan oleh pihak berkuasa negara, tetapi juga kerangka kerja dan perancangan yang digaris utama oleh pihak kepimpinan pendidikan setempat. Keeratan hubungan antara jantina dengan pihak kepimpinan pendidikan akan menjadi pemangkin kepada wibawa pihak kepimpinan dalam mempengaruhi guru-guru untuk secara bersama terlibat dalam melaksanakan dasar-dasar dan kehendak organisasi.

Jadual 4.2 menjelaskan gambaran umum hubungan antara jantina dengan sikap, antara jantina dengan kepuasan kerja, antara jantina dengan motivasi, antara jantina dengan latihan, antara jantina dengan bakat dan minat, dan antara jantina dengan peningkatan mutu kerja.

Jadual 4.2 Hubungan antara Jantina dengan Sikap, Kepuasan kerja, Motivasi, Latihan, Bakat dan Minat, dan Peningkatan Mutu Kerja

Jantina V1	Sikap				
	V4	V5	V6	V7	V8
	-.0532	-.0591	-.0331*	-.1241	-.1523
	Kepuasan Kerja				
	V9	V10	V11	V12	V13
	.0719	.0502	.0698	.0650	-.0565
	Motivasi				
	V14	V15	V16	V17	V18
	.0692	.0329*	.0541	.0722	-.0484
	Latihan				
	V19	V20	V21	V22	V23
	.1024	.0541	.0032*	.0093*	.0226*
	Bakat dan Minat				
	V24	V25	V26	V27	V28
	.0250*	.0322*	.0072*	.0672	.0674
	Peningkatan Mutu Kerja				
	V29	V30	V31	V32	V33
	-.0796	.0126*	.0745	-.0233*	.1515

Nota: (*) Signifikan pada aras 0.05.

Secara keseluruhannya, terdapat 10 pembolehubah yang berada di aras kesignifikanan 0.05. Selain daripada itu terdapat 20 pembolehubah berada di tahap yang tidak signifikan pada aras

0.05. Huraian dan penjelasan terperinci berhubung dengan kedudukan setiap satu hipotesis nul kecil kajian, adalah sebagaimana dipaparkan berikut;

4.1.2.1 Ho: Tidak Terdapat Perkaitan Yang Signifikan Antara Jantina Dengan Sikap Positif Dalam Organisasi Pendidikan.

Berdasarkan kepada dapatan kajian, menunjukkan korelasi antara jantina dengan sikap positif adalah tidak signifikan pada aras 0.05. Meneliti Jadual 4.2a yang memaparkan hubungan khusus antara jantina dengan pembolehubah-pembolehubah yang menerangkan tentang sikap positif terhadap organisasi, berada pada tahap yang tidak signifikan, kecuali hanya satu pembolehubah iaitu V6 yang mempunyai korelasi $-.0331$, yang dianggap signifikan pada aras 0.05.

Jadual 4.2a Hubungan antara Jantina dengan Sikap Positif

Jantina V1	Sikap				
	V4	V5	V6	V7	V8
	$-.0532$	$-.0591$	$-.0331^*$	$-.1241$	$-.1523$

Nota (*) Signifikan pada aras 0.05

Bagaimanapun pembolehubah-pembolehubah lain, $V4 = -.0532$, $V5 = -.0591$, $V7 = -.1241$ dan $V8 = -.1523$ adalah tidak signifikan pada aras 0.05. Oleh yang demikian, secara umumnya dapat ditafsirkan bahawa hubungan antara jantina dengan sikap positif

terhadap organisasi pendidikan adalah tidak signifikan. Dengan itu, hipotesis nul "Tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara jantina dengan sikap positif dalam organisasi pendidikan" adalah diterima.

Ini bermakna kedua-dua jantina lelaki dan perempuan, mempunyai sikap yang negatif terhadap keperluan menyumbangkan tenaga dan idea untuk kepentingan organisasi. Kewujudan sikap negatif ini, menggambarkan pola hubungan antara pihak kepimpinan organisasi dengan pengikut bawahan, khususnya dalam organisasi MRSM, berada pada tahap yang tidak memberangsangkan. Keadaan ini berlaku, bermungkinan disebabkan oleh kegagalan pihak kepimpinan mewujudkan prosedur perkongsian wawasan dan matlamat kepimpinan organisasi dengan jelas, bersama pengikut bawahan, khususnya di kalangan guru-guru.

Situasi ini, tentunya menyebabkan terciptanya jurang pemisah antara pemimpin dengan pengikut, yang kemudiannya mempengaruhi sikap pengikut terhadap pola kepimpinan organisasi pendidikan, yang seterusnya mempengaruhi sikap pengikut terhadap keperluan bertindak balas secara positif dalam menyumbangkan tenaga dan fikiran, demi untuk pembangunan dan kemajuan organisasi pendidikan.

4.1.2.2 Ho: Tidak Terdapat Perkaitan Yang Signifikan Antara Jantina Dengan Kepuasan Kerja Dalam Organisasi Pendidikan.

Bersabit dengan hubungan antara jantina dengan kepuasan kerja, juga memperlihatkan wujudnya nilai perkaitan yang tidak signifikan. Berpandukan petunjuk Jadual 4.2b, korelasi antara jantina dengan pembolehubah-pembolehubah yang menjelaskan tentang kepuasan kerja iaitu; $V_9 = .0719$, $V_{10} = .0502$, $V_{11} = .0698$, $V_{12} = .0650$ dan $V_{13} = -.0565$, adalah dalam nilai hubungan korelasi yang tidak signifikan pada aras 0.05.

Jadual 4.2b Hubungan antara Jantina dengan Kepuasan Kerja

Jantina V1	Kepuasan Kerja				
	V9	V10	V11	V12	V13
	.0719	.0502	.0698	.0650	.0565

Nota (*) Signifikan pada aras 0.05

Ini bermakna, tidak terdapat satu pun di antara pemboleh-ubah-pembolehubah tersebut berada di paras yang signifikan pada aras 0.05. Dengan yang demikian, hipotesis nul "Tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara jantina dengan kepuasan kerja dalam organisasi pendidikan" adalah diterima.

Secara umumnya kepuasan kerja berkait rapat dengan sikap positif seseorang individu terhadap organisasi. Berasaskan kepada

hakikat ini, wujudnya sikap negatif terhadap organisasi bermakna perasaan ketidakpuasan terhadap pekerjaan adalah besar. Suasana ini juga dapat dihubungkan dengan tindakan dan peranan yang dimainkan oleh kepimpinan organisasi, terutamanya dalam operasi cara gaya kepimpinan, pola hubungan kemanusiaan antara pemimpin dengan pengikut, amalan penilaian prestasi dan juga usaha penciptaan peluang bagi membolehkan kakitangan bawahan mempertingkatkan kemahiran profesionalisme.

Ketidakpekaan kepimpinan pendidikan dalam merealisasikan aspek-aspek tersebut, dipercayai menjadi faktor yang mendorong kepada wujudnya ketidakpuasan kerja di kalangan kakitangan dan dengan itu menghadkan sumbangan mereka terhadap usaha pencapaian matlamat organisasi, khususnya dalam usaha untuk mempertingkatkan kualiti pendidikan di MRSM.

4.1.2.3 Ho: Tidak Terdapat Perkaitan Yang Signifikan Antara Jantina Dengan Motivasi Dalam Organisasi pendidikan.

Berhubung kedudukan perkaitan di antara jantina dengan motivasi, gambaran yang ditunjukkan dalam Jadual 4.2c memperlihatkan kedudukan nilai kesignifikanan pembolehubah-pembolehubah yang mewakili motivasi, iaitu $V14 = .0692$, $V15 = .0329$, $V16 = .0541$, $V17 = .0722$, $V18 = -.0484$. Di antara pembolehubah-pembolehubah tersebut hanya $V15 = .0329$ yang berada pada tahap signifikan di aras 0.05. Bagaimanapun pembolehubah-pembolehubah

V14 = .0692, V16 = .0541, V17 = .0722 dan V18 = -.0484 adalah berada di tahap yang tidak signifikan pada aras 0.05.

Jadual 4.2c Hubungan antara Jantina dengan Motivasi

Jantina V1	Motivasi				
	V14	V15	V16	V17	V18
	.0692	.0329*	.0541	.0722	-.0484

Nota (*) Signifikan pada aras 0.05

Dengan itu, secara keseluruhannya dapat dikatakan bahawa tidak terdapat sebarang perkaitan yang signifikan di antara jantina dengan motivasi. Oleh yang demikian, hipotesis nul kajian "Tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara jantina dengan motivasi dalam organisasi pendidikan" adalah diterima.

Motivasi merupakan aspek terpenting dalam mewujudkan tahap dan daya penglibatan kaki tangan terhadap organisasi. Dapatan kajian ini menunjukkan kedua-dua jantina, lelaki dan perempuan, kurang bermotivasi dalam menjalankan tanggung jawab untuk memenuhi keperluan dan objektif organisasi. Situasi ini amat nyata, kerana motivasi berkait rapat dengan sikap dan kepuasan kerja. Kewujudan sikap negatif terhadap organisasi dan lahirnya perasaan ketidakpuasan kerja, menjadi faktor yang mencetuskan kepada suasana tidak bermotivasi di kalangan kaki tangan.

Ini bermakna, pihak kepimpinan pendidikan telah tidak berhasil untuk mewujudkan iklim persekitaran organisasi yang menarik, bagi membolehkan guru-guru menjalankan tanggung jawab mereka dengan selesa. Keadaan kehilangan motivasi, berkemungkinan berpunca daripada ketidakupayaan pihak kepimpinan untuk mengurus dan mengendalikan konflik terpendam di kalangan kaki tangan, juga, kegagalan pihak kepimpinan mengenal pasti keupayaan dan kemampuan individu, menjadikan keperluan mereka tidak dilayani sewajarnya. Keadaan ini tentunya mempengaruhi persepsi dan pandangan individu guru terhadap gaya dan corak kepimpinan dalam organisasi pendidikan.

4.1.2.4 Ho: Tidak Terdapat Perkaitan Yang Signifikan Antara Jantina Dengan Latihan Bidang Dalam Organisasi Pendidikan.

Jadual 4.2d memperlihatkan terdapatnya unsur perkaitan yang signifikan antara jantina dengan latihan. Berasaskan hubungan korelasi yang wujud, menunjukkan pembolehubah-pembolehubah yang memperjelaskan tentang latihan, iaitu $V19 = .1024$, $V20 = .0541$, $V21 = .0032$, $V22 = .0093$ dan $V23 = .0226$, secara umumnya adalah berada di aras yang signifikan.

Jadual 4.2d Hubungan antara Jantina dengan Latihan

Jantina V1	Latihan				
	V19	V20	V21	V22	V23
	.1024	.0541	.0032*	.0093*	.0226*

Nota (*) Signifikan pada aras 0.05

Jelasnya, pembolehubah-pembolehubah $V21 = .0032$, $V22 = .0093$ dan $V23 = .0226$ adalah berada pada paras signifikan di aras 0.05. Sebaliknya hanya dua pembolehubah iaitu, $V19 = .1024$ dan $V20 = .0541$, yang didapati tidak signifikan pada aras 0.05. Ini bermakna, secara keseluruhannya hubungan antara jantina dengan latihan adalah berada di tahap signifikan pada aras 0.05.

Berdasarkan kepada dapatan ini, ternyata kedua-dua jantina berkemungkinan didedahkan kepada program latihan yang terancang oleh pihak kepimpinan pendidikan, sebagai usaha untuk menambahkan dan mempertingkatkan kemahiran dan penguasaan konsep. Oleh itu, hipotesis nul kajian "Tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara jantina dengan latihan bidang dalam organisasi pendidikan" adalah ditolak. Sebaliknya ini bererti, terdapat hubungan atau perkaitan yang signifikan antara jantina dengan latihan bidang dalam organisasi pendidikan.

Pada dasarnya kaki tangan atau guru-guru yang didedahkan

kepada latihan yang berstruktur dan sistematis, mempunyai keyakinan yang tinggi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Dengan yang demikian, latihan adalah merupakan unsur terpenting yang mempengaruhi penglibatan dan keprihatinan individu terhadap organisasi, juga, merupakan unsur yang berperanan mempertingkatkan darjah kepercayaan terhadap keupayaan kepimpinan dalam organisasi pendidikan.

4.1.2.5 Ho: Tidak Terdapat Perkaitan Yang Signifikan Antara Jantina Dengan Bakat dan Minat Dalam Organisasi Pendidikan.

Kajian ini juga mendapati bahawa korelasi antara jantina dengan bakat dan minat berkaitan dengan orientasi kepimpinan pendidikan adalah signifikan pada aras 0.05. Berpanduan kepada jadual 4.2e, adalah didapati pembolehubah-pembolehubah yang dihubungkan dengan minat dan bakat, tiga daripadanya adalah berada ditahap signifikan di aras 0.05.

Jadual 4.2e Hubungan antara Jantina dengan Bakat dan Minat

Jantina V1	Bakat dan Minat				
	V24	V25	V26	V27	V28
	.0250*	.0322*	.0072*	.0672	.0674

Nota (*) Signifikan pada aras 0.05

Dapatan kajian menunjukkan hanya dua pembolehubah yang tidak signifikan pada aras 0.05, iaitu $V27 = .0672$ dan $V28 = .0674$.

Manakala pembolehubah-pembolehubah yang signifikan terdiri daripada $V_{24} = .0250$, $V_{25} = .0322$ dan $V_{26} = .0072$. Oleh itu, kesimpulan umum menunjukkan bahawa hubungan antara jantina dengan bakat dan minat adalah berada di tahap yang signifikan pada aras 0.05.

Keadaan ini menunjukkan bahawa pihak kepimpinan pendidikan telah berjaya mencungkil, mengguna dan menonjolkan dengan tepat dan berkesan bakat dan minat kedua-dua jantina. Dengan yang demikian, hipotesis nul kajian "Tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara jantina dengan bakat dan minat dalam organisasi pendidikan" adalah di tolak. Ini menunjukkan bahawa terdapat perkaitan yang signifikan antara jantina dengan bakat dan minat dalam organisasi pendidikan.

4.1.2.6 Ho: Tidak Terdapat Perkaitan Yang Signifikan Antara Jantina Dengan Peningkatan Mutu Kerja Dalam Organisasi Pendidikan.

Berdasarkan kepada Jadual 4.2f, dapatan kajian ini juga menunjukkan bahawa daripada lima pembolehubah yang dikemukakan bagi menerangkan tentang unsur peningkatan mutu kerja, adalah didapati tiga daripadanya iaitu, $V_{29} = -.0796$, $V_{31} = .0745$ dan $V_{33} = .1515$ berada pada tahap tidak signifikan di aras 0.05. Namun begitu, pembolehubah-pembolehubah $V_{30} = .0126$ dan $V_{32} = -.0233$ adalah signifikan pada aras 0.05. Ini menunjukkan secara purata hubungan antara jantina dengan peningkatan mutu kerja adalah tidak signifikan pada tahap 0.05.

Jadual 4.2f Hubungan antara Jantina dengan Peningkatan Mutu Kerja

Jantina V1	Peningkatan Mutu Kerja				
	V29	V30	V31	V32	V33
	-.0796	.0126*	.0745	-.0233*	.1515

Nota (*) Signifikan pada aras 0.05

Keadaan ini pada dasarnya ada kebenaran, apabila di ambil kira dengan suasana wujudnya sikap negatif, adanya unsur ketidakpuasan kerja dan hilangnya motivasi dalam organisasi, secara tidak langsung ia mempengaruhi tahap pencapaian mutu kerja. Walaupun latihan dan bakat dan minat adalah signifikan, namun tanda-tanda yang ada, memperlihatkan ia tidak dapat mempengaruhi ke arah peningkatan mutu kerja, ini disebabkan sikap, kepuasan kerja dan motivasi mempunyai kekuatan yang tersendiri dalam mempengaruhi peningkatan mutu kerja.

Dengan demikian, hipotesis nul kajian "Tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara jantina dengan peningkatan mutu kerja dalam organisasi pendidikan" adalah di terima. Jelasnya, kedua-dua jantina tidak memperlihatkan potensi upaya ke arah peningkatan mutu kerja, ini bererti pihak kepimpinan pendidikan yang dikaji boleh ditafsirkan telah tidak berjaya berperanan ke arah mempengaruhi peningkatan mutu kerja di kalangan guru-guru.

Sekaligus memperlihatkan wibawa pihak kepimpinan pendidikan MRSM, telah tidak berjaya menyelaraskan penggunaan potensi sumber manusia secara maksimum, dalam konteks usaha pencapaian objektif dan matlamat organisasi.

Ketiadaan peningkatan mutu kerja, juga boleh ditafsirkan sebagai kegagalan pihak kepimpinan pendidikan menyelaraskan penggunaan potensi sumber manusia secara maksimum, dalam konteks usaha pencapaian objektif organisasi, khususnya sepanjang yang berkaitan dengan falsafah pendidikan negara.

4.1.3 Hubungan Antara Lokasi Dengan Sikap, Kepuasan Kerja, Motivasi, Latihan, Bakat dan Minat, dan Peningkatan Mutu Kerja

Lokasi secara relatifnya mempunyai peranan yang penting dalam mendefinisi dan mendeskripsikan tingkah laku individu dalam organisasi. Keadaan dan kedudukan lokasi yang selesa dengan segala kemudahan infrastruktur yang strategik akan membantu memenuhi keperluan dan kehendak citra individu, yang tentunya secara relatif menjadi faktor penyumbang kepada peningkatan produktiviti, kecekapan perkhidmatan dan keberkesanan kos.

Jadual 4.3 memperlihatkan hubungan antara lokasi dengan sikap, kepuasan kerja, motivasi, latihan, bakat dan minat, dan peningkatan mutu kerja. Gambaran umum memerihalkan bahawa hanya terdapat 3 pembolehubah sahaja yang berada di tahap aras

kesignifikanan 0.05, berbanding sebanyak 27 pembolehubah berada di tahap yang tidak signifikan pada aras 0.05.

Jadual 4.3 Hubungan antara Lokasi dengan Sikap, Kepuasan Kerja, Motivasi, Latihan, Bakat dan Minat, dan Peningkatan Mutu Kerja

Lokasi V2	Sikap				
	V4	V5	V6	V7	V8
	-.1216	-.1396	-.1240	-.0802	-.1329
	Kepuasan Kerja				
	V9	V10	V11	V12	V13
	-.1080	-.2589	-.0287*	-.0992	-.3109
	Motivasi				
	V14	V15	V16	V17	V18
	-.1416	-.1532	-.0905	-.1956	-.1687
	Latihan				
	V19	V20	V21	V22	V23
	-.2031	-.1430	-.1782	-.0717	-.1348
	Bakat dan Minat				
	V24	V25	V26	V27	V28
	-.0375*	-.2090	-.1999	-.1952	-.2443
	Peningkatan Mutu Kerja				
	V29	V30	V31	V32	V33
	-.1820	-.1844	-.1764	-.0308*	-.0592

Nota: (*) Signifikan pada aras 0.05

Pencerakinan secara terperinci berhubung dengan perkaitan di antara setiap pembolehubah ini, yang menjadi faktor penjelas kepada setiap hipotesis nul kajian adalah sebagaimana dalam perbincangan berikut;

4.1.3.1 Ho: Tidak Terdapat Perkaitan Yang Signifikan Antara Lokasi dengan Sikap Positif Dalam Organisasi Pendidikan.

Berhubung dengan perkaitan antara lokasi dengan sikap, adalah didapati perkaitan yang wujud adalah tidak signifikan. Berpanduan Jadual 4.3a tidak terdapat satu pun di antara pembolehubah-pembolehubah yang mewakili sikap berada di tahap kesignifikanan pada aras 0.05, dapatan kajian menunjukkan $V4 = -.1216$, $V5 = -.1396$, $V6 = -.1240$, $V7 = -.0802$ dan $V8 = -.1329$. Jelasnya, kelima-lima pembolehubah tersebut yang dikaitkan dengan sikap adalah tidak signifikan pada aras 0.05.

Jadual 4.3a Hubungan antara Lokasi dengan Sikap Positif

Lokasi V2	Sikap				
	V4	V5	V6	V7	V8
	-.1216	-.1396	-.1240	-.0802	-.1329

Nota (*) Signifikan pada aras 0.05

Ini bermakna, sikap positif anggota organisasi tidak dipengaruhi oleh lokasi. Memandangkan kesemua pembolehubah tersebut adalah berada di paras yang tidak signifikan, bermakna

kesemua guru yang berada di zon timur, utara, selatan dan tengah MRSM mempunyai perspektif yang sama terhadap kepimpinan pendidikan dalam organisasi pendidikan MRSM. Wujudnya sikap negatif terhadap organisasi pendidikan, memperlihatkan iklim dan suasana persekitaran organisasi yang wujud adalah kurang terkawal.

Oleh itu, berdasarkan dapatan kajian ini yang menunjukkan perkaitan antara lokasi dengan sikap adalah tidak signifikan, bermakna hipotesis nul kajian "Tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara lokasi dengan sikap positif dalam organisasi pendidikan" adalah diterima.

4.1.3.2 Ho: Tidak Terdapat Perkaitan Yang Signifikan Antara Lokasi Dengan Kepuasan Kerja Dalam Organisasi Pendidikan.

Kajian ini juga mendapati bahawa hubungan antara lokasi dengan kepuasan kerja adalah tidak signifikan. Gambaran yang ditunjukkan dalam Jadual 4.3b, memperlihatkan perkaitan antara lokasi dengan pembolehubah-pembolehubah yang menjelaskan tentang kepuasan kerja, $V_9 = -.1080$, $V_{10} = -.2589$, $V_{11} = -.0287$, $V_{12} = -.0992$, $V_{13} = -.3109$ secara umumnya adalah tidak signifikan.

Jadual 4.3b Hubungan antara Lokasi dengan Kepuasan Kerja

Lokasi V2	Kepuasan Kerja				
	V9	V10	V11	V12	V13
	-.1080	-.2589	-.0287*	-.0992	-.3109

Nota (*) Signifikan pada aras 0.05

Dapatan kajian menunjukkan hanya terdapat satu sahaja pembolehubah yang berada di tahap kesignifikanan pada aras 0.05, iaitu V11 = $-.0287$, manakala empat pembolehubah yang lain, V9 = $-.1080$, V10 = $.2589$, V12 = $-.0992$ dan V13 = $-.3109$, adalah tidak signifikan pada aras 0.05. Keadaan ini menunjukkan hubungan antara lokasi dengan kepuasan kerja adalah tidak signifikan pada aras 0.05.

Keadaan ini secara umumnya memperlihatkan bahawa antara lokasi dengan kepuasan kerja, tidak mempunyai hubungan yang berkaitan. Apa yang nyata, lokasi bukan menjadi penentu kepada kewujudan kepuasan kerja di kalangan guru-guru. Juga memperlihatkan bahawa hampir kesemua guru-guru yang berkhidmat di zon utara, selatan, timur dan tengah rata-ratanya tidak mempunyai tahap kepuasan kerja yang tinggi.

Jelasnya, ketidakpuasan kerja berkemungkinan berpunca daripada orientasi kepimpinan pengetua, yang gagal berperanan dengan positif, untuk mempengaruhi iklim dan suasana kerja dalam

organisasi pendidikan. Berpandukan kepada dapatan kajian ini, bererti hipotesis nul "Tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara lokasi dengan kepuasan kerja dalam organisasi pendidikan" adalah di terima.

4.1.3.3 Ho: Tidak Terdapat Perkaitan Yang Signifikan Antara Lokasi Dengan Motivasi Dalam Organisasi Pendidikan.

Jadual 4.3c menjelaskan dapatan kajian ini berhubung dengan perkaitan antara lokasi dengan motivasi. Hasil kajian menunjukkan hubungan antara lokasi dengan motivasi adalah tidak signifikan. Korelasi antara lokasi dengan pembolehubah-pembolehubah yang mewakili motivasi ialah, $V14 = -.1416$, $V15 = -.1532$, $V16 = -.0905$, $V17 = -.1956$, dan $V18 = -.1687$. Tahap korelasi yang wujud antara lokasi dengan motivasi adalah tidak signifikan pada aras 0.05. Oleh yang demikian, antara lokasi dengan motivasi tidak menunjukkan kewujudan sebarang perkaitan yang signifikan.

Jadual 4.3c Hubungan antara Lokasi dengan Motivasi

Lokasi V2	Motivasi				
	V14	V15	V16	V17	V18
	-.1416	-.1532	-.0905	-.1956	-.1687

Nota (*) Signifikan pada aras 0.05

Ini bererti hampir kesemua guru sama ada di zon utara,

selatan, timur atau tengah MRSM yang dikaji berada pada tahap motivasi yang rendah dalam mengendalikan dan melakukan tugas-tugas seharian. Sehubungan dengan itu, faktor yang menjadi kemungkinan kepada wujudnya suasana ini, adalah berlegar disekitar ketidak-upayaan pihak kepimpinan pendidikan dalam menggerakkan penggunaan potensi sumber manusia dengan tepat, juga, berkemungkinan disebabkan gaya dan pola kepimpinan yang tidak diorientasikan kepada jalinan hubungan kemanusiaan yang berkesan. Oleh itu, berasaskan hasil dapatan kajian ini, maka hipotesis nul kajian "Tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara lokasi dengan motivasi dalam organisasi pendidikan " adalah di terima.

4.1.3.4 Ho: Tidak Terdapat Perkaitan Yang Signifikan Antara Lokasi Dengan Latihan Bidang Dalam Organisasi Pendidikan.

Berhubung kedudukan perkaitan antara lokasi dengan latihan, memperlihatkan korelasi antara lokasi dengan pembolehubah-pembolehubah yang dikaitkan dengan latihan, $V19 = -.2031$, $V20 = -.1430$, $V21 = -.1782$, $V22 = -.0717$ dan $V23 = -.1348$, sebagaimana yang digambarkan dalam Jadual 4.3d, adalah tidak signifikan pada aras 0.05. Ini menunjukkan antara lokasi dengan latihan tidak mempunyai sebarang perkaitan atau hubungan yang signifikan.

Jadual 4.3d Hubungan antara Lokasi dengan Latihan

Lokasi V2	Latihan				
	V19	V20	V21	V22	V23
	-.2031	-.1430	-.1782	-.0717	-.1348

Nota (*) Signifikan pada aras 0.05

Latihan pada hakikatnya adalah sesuatu yang amat penting dalam usaha mempertingkatkan kemahiran dan perkembangan kerjaya. Bagaimanapun dapatan kajian ini menunjukkan guru-guru daripada keempat-empat zon; utara, selatan, timur dan tengah; telah tidak didedahkan dengan perancangan latihan bidang yang sempurna dan bersesuaian.

Keadaan ini memperlihatkan wujudnya unsur ketara pengabaian terhadap usaha untuk mempertingkatkan kemahiran dan pendedahan terhadap perkembangan-perkembangan terbaru dalam bidang pendidikan.

Apa yang jelas, hasil kajian ini mendapati bahawa antara lokasi dengan latihan bidang telah tidak memperlihatkan wujudnya pertalian yang signifikan. Dengan yang demikian, hipotesis nul kajian "Tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara lokasi dengan latihan bidang dalam organisasi pendidikan" adalah di terima.

4.1.3.5 Ho: Tidak Terdapat Perkaitan Yang Signifikan Antara Lokasi Dengan Bakat dan Minat Dalam Organisasi Pendidikan.

Hasil dapatan kajian ini juga menunjukkan hubungan antara lokasi dengan bakat dan minat adalah tidak signifikan pada aras 0.05. Korelasi antara lokasi dengan pembolehubah-pembolehubah yang menjelaskan tentang bakat dan minat ialah, $V_{24} = -.0375$, $V_{25} = -.2090$, $V_{26} = -.1999$, $V_{27} = -.1952$ dan $V_{28} = -.2443$. Hubungan korelasi ini menunjukkan hanya satu pembolehubah sahaja yang berada di aras kesignifikanan 0.05, iaitu $V_{24} = -.0375$.

Manakala empat pembolehubah yang lain, $V_{25} = -.2090$, $V_{26} = -.1999$, $V_{27} = -.1952$ dan $V_{28} = -.2443$ adalah tidak signifikan pada aras 0.05. Secara umumnya sebagaimana ditunjukkan dalam Jadual 4.3e, ia memperlihatkan bahawa hubungan antara lokasi dengan bakat dan minat adalah tidak signifikan.

Jadual 4.3e Hubungan antara Lokasi dengan Bakat dan Minat

Lokasi V2	Bakat dan Minat				
	V24	V25	V26	V27	V28
	-.0375*	-.2090	-.1999	-.1952	-.2443

Nota (*) Signifikan pada aras 0.05

Keadaan ini menunjukkan bakat dan minat di kalangan guru-guru di keempat-empat zon; utara, selatan, timur dan tengah;

telah tidak dicungkil dan digunakan dengan berkesan. Suasana ini memperlihatkan unsur-unsur pengabaian terhadap potensi sumber dalaman yang produktif, dalam memajukan aktiviti-aktiviti organisasi pendidikan. Juga, memperlihatkan ketidakpekaan pihak kepimpinan pendidikan dalam mengenalpasti kebolehan dan keupayaan yang terdapat di kalangan guru-guru.

Berlandaskan kepada dapatan kajian ini, membuktikan bahawa tidak terdapat hubungan atau perkaitan yang signifikan antara lokasi dengan bakat dan minat, maka hipotesis nul kajian "Tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara lokasi dengan bakat dan minat dalam organisasi pendidikan" adalah di terima.

4.1.3.6 Ho: Tidak Terdapat Perkaitan Yang Signifikan Antara Lokasi Dengan Peningkatan Mutu Kerja Dalam Organisasi Pendidikan.

Hasil dapatan kajian ini juga memperlihatkan bahawa status korelasi antara lokasi dengan pembolehubah-pembolehubah yang menerangkan tentang peningkatan mutu kerja, iaitu $V_{29} = -.1820$, $V_{30} = -.1844$, $V_{31} = -.1764$, $V_{32} = -.0308$ dan $V_{33} = -.0592$, adalah tidak signifikan pada aras 0.05. Berdasarkan kepada gambaran yang wujud, terdapat hanya satu pembolehubah sahaja yang signifikan pada aras 0.05, iaitu $V_{32} = -.0308$.

Berasaskan petunjuk Jadual 4.3f, empat pembolehubah yang lain, $V_{29} = -.1820$, $V_{30} = -.1844$, $V_{31} = -.1764$ dan $V_{33} = -.0592$, adalah tidak signifikan pada aras 0.05. Kesimpulan umum menunjuk-

kan bahawa antara lokasi dengan peningkatan mutu kerja, tidak mempunyai perkaitan atau hubungan yang signifikan. Ini bermakna lokasi tidak dapat mempengaruhi peningkatan mutu kerja seseorang guru.

Jadual 4.3f Hubungan antara Lokasi dengan Peningkatan Mutu Kerja

Lokasi V2	Peningkatan Mutu Kerja				
	V29	V30	V31	V32	V33
	-.1820	-.1844	-.1764	-.0308*	-.0592

Nota (*) Signifikan pada aras 0.05.

Terdapat faktor lain yang lebih dominan dalam mempengaruhi peningkatan mutu kerja seseorang individu dalam organisasi. Faktor-faktor tersebut, mungkin berlegar disekitar ketidakupayaan pihak kepimpinan pendidikan mempengaruhi suasana persekitaran organisasi dan kegagalan yang wujud, juga, menunjukkan pihak kepimpinan pendidikan mengalami krisis kurang keprihatinan tanggung jawab yang tinggi terhadap usaha dan perancangan pengembangan potensi sumber manusia, yang wujud dikalangan guru-guru MRSM.

Ketidakprihatinan pihak kepimpinan terhadap potensi sumber manusia yang terdapat pada diri individu guru MRSM, agak nyata dan terserlah apabila dapatan kajian ini, menunjukkan bahawa guru-guru pada umumnya berada dalam situasi; kewujudan sikap yang

negatif terhadap organisasi, tidak terdapat kepuasan kerja, kekurangan motivasi, kekurangan latihan dan ketiadaan usaha untuk mencungkil bakat dan minat guru-guru. Berasaskan penemuan ini, menunjukkan hipotesis "Tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara lokasi dengan peningkatan mutu kerja dalam organisasi pendidikan" adalah benar dan di terima.

4.1.4 Hubungan Antara Pengalaman Kerja Dengan Sikap, Kepuasan Kerja, Motivasi, Latihan, Bakat dan Minat, dan Peningkatan Mutu Kerja

Pengalaman kerja merupakan antara unsur terpenting yang mempengaruhi tingkah laku dan persepsi individu terhadap dinamisme organisasi. Selain daripada itu, pengalaman kerja juga merupakan antara unsur yang menentukan kecekapan, keprihatinan dan keberkesanan individu dalam mendefinisikan struktur, kefahaman dan keperluan organisasi dalam menentukan hasrat pencapaian objektif, selaras dengan upaya bentuk perkhidmatan yang ditawarkan.

Ini bermakna, pengalaman kerja individu, menjadi darjah pengukuran terhadap pola kematangan bertindak dalam mempengaruhi bentuk tindakan hubungan organisasi, dan menjadi pemangkin kepada kestabilan operasi organisasi bagi menentukan hasrat kepuasan pelanggan terpenuhi.

Jadual 4.4 Hubungan antara Pengalaman Kerja dengan Sikap, Kepuasan Kerja, Motivasi, Latihan, Bakat dan Minat, dan Peningkatan Mutu Kerja

Pengalaman Kerja V3	Sikap				
	V4	V5	V6	V7	V8
	-.0065*	-.0212*	.0735	-.0560	-.0295*
	Kepuasan Kerja				
	V9	V10	V11	V12	V13
	.0548	-.0123*	.0729	.0433*	.0627
	Motivasi				
	V14	V15	V16	V17	V18
	.0097*	-.0398*	.0182*	.0581	.1121
	Latihan				
	V19	V20	V21	V22	V23
	-.0390*	-.0806	-.0464	-.1796	-.0474
	Bakat dan Minat				
	V24	V25	V26	V27	V28
	.0434*	.1286	.1566	.0917	.1339
	Peningkatan Mutu Kerja				
	V29	V30	V31	V32	V33
	.1616	.0643	.1229	.0985	-.1747

Nota (*) Signifikan pada aras 0.05

Jadual 4.4 menunjukkan hubungan antara pengalaman kerja dengan sikap, kepuasan kerja, motivasi, latihan, bakat dan minat, dan peningkatan mutu kerja. Dapatan keseluruhan menunjukkan

terdapat sebanyak 10 pembolehubah yang diuji, berada di tahap yang signifikan pada aras 0.05, berbanding dengan sebanyak 20 pembolehubah yang tidak signifikan pada aras 0.05.

Perbincangan khusus berhubung dengan kedudukan pembolehubah-pembolehubah ini dalam mempengaruhi status taraf hipotesis nul kecil kajian adalah diperturunkan sebagaimana berikut;

4.1.4.1 Ho: Tidak Terdapat Perkaitan Yang Signifikan Antara Pengalaman Kerja Dengan Sikap Positif Dalam Organisasi Pendidikan.

Berpanduan kepada dapatan kajian yang ditunjukkan dalam Jadual 4.4a, memperlihatkan korelasi antara pengalaman kerja dengan pembolehubah-pembolehubah yang menjelaskan tentang sikap, adalah signifikan pada aras 0.05. Nilai korelasi bagi pemboleh-ubah-pembolehubah tersebut ialah, $V4 = -.0065$, $V5 = -.0212$, $V6 = .0735$, $V7 = -.0560$ dan $V8 = -.0295$ secara umumnya adalah di anggap signifikan pada aras 0.05.

Jadual 4.4a Hubungan antara Pengalaman Kerja dengan Sikap

Pengalaman Kerja V3	Sikap				
	V4	V5	V6	V7	V8
	-.0065*	-.0212*	.0735	-.0560	-.0295*

Nota (*) Signifikan pada aras 0.05

Keadaan ini disebabkan, tiga daripada lima pembolehubah yang

dikemukakan, $V4 = -.0065$, $V5 = -.0212$ dan $V8 = -.0295$ adalah signifikan pada aras 0.05. Terdapat hanya dua pembolehubah iaitu, $V6 = .0735$ dan $V7 = -.0560$ yang tidak signifikan, pada aras 0.05. Oleh yang demikian, hipotesis "Tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara pengalaman kerja dengan sikap positif dalam organisasi pendidikan" adalah ditolak.

Ini bermakna, wujud perkaitan atau hubungan yang signifikan antara pengalaman kerja dengan sikap positif dalam organisasi pendidikan. Jelasnya, pengalaman kerja seseorang menjadi faktor penentu kepada terbentuknya sikap positif terhadap organisasi. Dalam hal ini, pihak kepimpinan pendidikan boleh memainkan peranan yang lebih bermakna, khususnya dalam merangsang kumpulan pekerja yang berpengalaman tinggi, untuk lebih aktif dalam menyumbangkan idea dan fikiran ke arah keberkesanan organisasi.

Kumpulan yang berpengalaman tinggi merupakan aset terpenting kepada organisasi, kerana pada prinsipnya golongan ini mempunyai keupayaan idea yang tinggi serta upaya kelebihan pengalaman, berpotensi dalam membantu mendekati dan menyelesaikan masalah organisasi. Selain daripada itu fikiran dan pendapat golongan ini, mempunyai pengaruh dalam menentukan penerimaan dan penolakan terhadap dasar-dasar dan perancangan yang direncanakan oleh pihak kepimpinan pendidikan.

4.1.4.2 Ho: Tidak Terdapat Perkaitan Yang Signifikan Antara Pengalaman Kerja Dengan Kepuasan Kerja Dalam Organisasi Pendidikan.

Penemuan kajian ini juga memperlihatkan wujudnya hubungan yang tidak signifikan di antara pengalaman kerja dengan kepuasan kerja. Jadual 4.4b menerangkan tentang status korelasi di antara pengalaman kerja dengan pembolehubah-pembolehubah yang dikaitkan dengan kepuasan kerja, $V9 = .0548$, $V10 = -.0123$, $V11 = .0729$, $V12 = .0433$ dan $V13 = .0627$ secara umumnya adalah tidak signifikan pada aras 0.05.

Jadual 4.4b Hubungan antara Pengalaman Kerja dengan Kepuasan Kerja

Pengalaman Kerja V3	Kepuasan Kerja				
	V9	V10	V11	V12	V13
	.0548	-.0213*	.0729	.0433*	.0627

Nota (*) Signifikan pada aras 0.05

Keadaan ini disebabkan hanya terdapat dua pembolehubah yang berada di tahap kesignifikanan pada aras 0.05, iaitu; $V10 = -.0123$ dan $V12 = .0433$. Selain daripada itu tiga pembolehubah yang lain, $V9 = .0548$, $V11 = .0729$ dan $V13 = .0627$ adalah tidak signifikan pada aras 0.05. Dengan itu, pandangan umum menunjukkan bahawa tidak wujud hubungan yang signifikan di antara pengalaman kerja dengan kepuasan kerja. Oleh yang demikian, hipotesis nul kajian "Tidak terdapat perkaitan yang signifikan di antara

pengalaman kerja dengan kepuasan kerja dalam organisasi pendidikan" adalah diterima.

Keadaan ini menggambarkan dan menjelaskan bahawa pengalaman kerja pada hakikatnya tidak mempengaruhi kepuasan kerja seseorang guru. Jelasnya, kepuasan kerja pada hakikatnya bergantung kepada beberapa faktor lain, yang berkait rapat dengan layanan dan orientasi kepimpinan yang diamalkan oleh seseorang pemimpin organisasi.

Pemimpin organisasi yang kurang arif dalam menyelaraskan kehendak dan keinginan para kaki tangan bawahan dengan kehendak dan matlamat organisasi, menjadikan mereka kurang mampu untuk merangsang pengikut bawahan mencapai kepuasan kerja. Ini bermakna potensi sumber manusia yang seharusnya distrukturkan secara berkesan dengan potensi persekitaran organisasi telah diabaikan.

4.1.4.3 Ho: Tidak Terdapat Perkaitan Yang Signifikan Antara Pengalaman Kerja Dengan Motivasi Dalam Organisasi Pendidikan.

Kajian ini juga mendapati bahawa hubungan antara pengalaman kerja dengan motivasi adalah signifikan. Kedudukan korelasi antara pengalaman kerja dengan pembolehubah-pembolehubah yang menerangkan tentang motivasi iaitu, $V14 = .0097$, $V15 = -.0389$, $V16 = .0182$, $V17 = .0581$ dan $V18 = .1121$, adalah signifikan pada aras 0.05. Keadaan ini disebabkan, terdapat tiga pembolehubah

yang signifikan di aras 0.05, iaitu $V14 = .0097$, $V15 = -.0398$ dan $V16 = .0182$, hanya dua pembolehubah $V17 = .0581$ dan $V18 = .1121$, yang tidak signifikan pada aras 0.05.

Jadual 4.4c Hubungan antara Pengalaman Kerja dengan Motivasi

Pengalaman Kerja V3	Motivasi				
	V14	V15	V16	V17	V18
	.0097*	-.0398*	.0182	.0581	.1121

Nota (*) Signifikan pada aras 0.05

Secara keseluruhannya, berdasarkan kepada Jadual 4.4c memperlihatkan terdapat hubungan atau perkaitan yang signifikan antara pengalaman kerja dengan motivasi. Berdasarkan dapatan tersebut, bermakna hipotesis nul kajian "Tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara pengalaman kerja dengan motivasi dalam organisasi pendidikan" adalah di tolak. Ini menunjukkan bahawa wujud perkaitan atau hubungan yang signifikan antara pengalaman kerja dengan motivasi dalam organisasi pendidikan.

Dapatan ini menjelaskan bahawa pengalaman kerja menjadi faktor yang mempengaruhi tahap motivasi di kalangan guru-guru. Penemuan kajian ini, yang memperlihatkan wujudnya hubungan atau perkaitan yang signifikan antara pengalaman kerja dengan motivasi, berkemungkinan besar dipengaruhi oleh latar belakang sampel kajian, yang mana kebanyakannya adalah baru bekerja dan masih muda.

Sungguhpun begitu, pihak kepimpinan pendidikan perlu bertindak dengan tepat dalam menentukan bentuk kepimpinan organisasi, bagi mengelakkan daripada wujudnya unsur-unsur yang boleh merosakkan motivasi seseorang guru. Jelasnya, pihak kepimpinan pendidikan sewajarnya dapat menilai dan menggerakkan potensi sumber manusia dengan berkesan, agar tidak berlaku pembaziran sumber.

4.1.4.4 Ho: Tidak Terdapat Perkaitan Yang Signifikan Antara Pengalaman Kerja Dengan Latihan Dalam Organisasi Pendidikan.

Merujuk kepada Jadual 4.4d, khususnya sepanjang yang berkaitan dengan status hubungan antara pengalaman kerja dengan latihan, jelas memperlihatkan korelasi antara pengalaman kerja dengan pembolehubah-pembolehubah yang berkait dengan latihan iaitu; $V19 = -.0390$, $V20 = -.0806$, $V21 = -.0464$, $V22 = -.1796$ dan $V23 = -.0474$, secara umumnya adalah tidak signifikan pada aras 0.05. Hasil kajian mendapati hanya terdapat satu pembolehubah, $V19 = 0390$, yang signifikan pada aras 0.05.

Jadual 4.4d Hubungan antara Pengalaman Kerja dengan Latihan

Pengalaman Kerja V3	Latihan				
	V19	V20	V21	V22	V23
	-.0390*	-.0806	-.0464	-.1796	-.0474

Nota (*) Signifikan pada aras 0.05

Bagaimanapun empat pembolehubah yang lain, $V_{20} = -.0806$, $V_{21} = -.0464$, $V_{22} = -.1796$ dan $V_{23} = -.0474$ adalah tidak signifikan pada aras 0.05. Oleh itu, secara keseluruhannya didapati bahawa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara pengalaman kerja dengan latihan bidang. Berlandaskan kepada dapatan tersebut, maka hipotesis nul kajian "Tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara pengalaman kerja dengan latihan bidang dalam organisasi pendidikan" adalah diterima.

Apa yang nyata, dapatan ini menunjukkan persoalan latihan, bukanlah merupakan kriteria keutamaan agenda pihak kepimpinan pendidikan. Latihan, pada hakikatnya tidak dianggap sebagai sesuatu yang perlu dalam usaha untuk mempertingkatkan kemahiran dan perluasan konsep individu dalam organisasi pendidikan. Dalam aspek yang lain, ia juga memperlihatkan ketidakmampuan pihak pimpinan pendidikan dalam merangsang dan menstrukturkan aliran perkembangan kerjaya di kalangan kaki tangan, khususnya, di kalangan guru.

Keadaan ini menyebabkan wujudnya unsur pengabaian terhadap potensi sumber manusia dalam organisasi pendidikan. Ini bermakna persoalan yang berkaitan dengan peningkatan potensi sumber manusia, telah tidak dirancang dengan berkesan dan sistematik.

4.1.4.5 Ho: Tidak Terdapat Perkaitan Yang Signifikan Antara Pengalaman Kerja Dengan Bakat dan Minat Dalam Organisasi Pendidikan.

Berhubung dengan status hubungan antara pengalaman kerja dengan bakat dan minat, penemuan kajian menjelaskan bahawa antara pengalaman kerja dengan bakat dan minat adalah tidak signifikan. Korelasi antara pengalaman kerja dengan pembolehubah-pembolehubah yang menerangkan tentang bakat dan minat, $V_{24} = .0434$, $V_{25} = .1286$, $V_{26} = .1566$, $V_{27} = .0917$ dan $V_{28} = .1339$, menunjukkan terdapat hanya satu pembolehubah sahaja yang signifikan pada aras 0.05, iaitu $V_{24} = .0434$. Manakala empat pembolehubah yang lain, $V_{25} = .1286$, $V_{26} = .1566$, $V_{27} = .0917$ dan $V_{28} = .1339$, adalah tidak signifikan pada aras 0.05.

Jadual 4.4e Hubungan antara Pengalaman Kerja dengan Bakat dan Minat

Pengalaman Kerja V3	Bakat dan Minat				
	V24	V25	V26	V27	V28
	.0434*	.1286	.1566	.0917	.1339

Nota (*) Signifikan pada aras 0.05

Kesimpulan umum hasil dapatan ini, sebagaimana tertera dalam Jadual 4.4e, menjelaskan bahawa antara pengalaman kerja dengan bakat dan minat, tidak mempunyai hubungan atau perkaitan yang signifikan. Oleh yang demikian, hipotesis nul kajian, "Tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara pengalaman kerja

dengan bakat dan minat dalam organisasi pendidikan" adalah diterima. Fenomena ini menjelaskan bahawa pihak kepimpinan pendidikan tidak melihat bakat dan minat yang terdapat dikalangan guru-guru sebagai aset atau kekuatan, yang boleh dimanfaatkan untuk kepentingan organisasi pendidikan.

Juga, memperlihatkan pihak pimpinan organisasi pendidikan telah tidak berjaya untuk mewujudkan mekanisme berkesan dalam mengesan dan mengenengahkan bakat dan minat yang wujud di kalangan guru-guru. Ini bermakna dalam konteks organisasi pendidikan, usaha pengembangan dan pemupukan bakat dan minat individu telah tidak diberikan keutamaan, keadaan ini menjelaskan tentang wujudnya situasi pengabaian dan penyahan terhadap kebolehan dan keupayaan potensi individu.

Satu hal yang nyata, tahap pengalaman kerja yang berbeza, tentunya mempunyai unsur kepelbagaian bakat dan minat, yang boleh diketengahkan dan dipupuk, untuk distrukturkan bagi merangsang kepada pencapaian objektif organisasi, dalam usaha untuk mempertingkatkan keupayaan dan keberkesanan operasi pendidikan.

4.1.4.6 Ho: Tidak Terdapat Perkaitan Yang Signifikan Antara Pengalaman Kerja Dengan Peningkatan Mutu Kerja Dalam Organisasi Pendidikan.

Jadual 4.4f, merupakan kedudukan hasil dapatan kajian yang menunjukkan hubungan korelasi antara pengalaman kerja dengan

pembolehubah-pembolehubah yang menjelaskan tentang peningkatan mutu kerja, iaitu; $V29 = .1616$, $V30 = .0643$, $V31 = .1229$, $V32 = .0985$ dan $V33 = -.1747$. Kesemua dapatan ini memperlihatkan perkaitan yang wujud adalah tidak signifikan pada aras 0.05. Keadaan ini membuktikan bahawa tidak terdapat sebarang perkaitan yang signifikan di antara pengalaman kerja dengan peningkatan mutu kerja. Jelasnya, pengalaman kerja tidak berperanan secara aktif dalam mempengaruhi peningkatan mutu kerja dalam organisasi pendidikan.

Jadual 4.4f Hubungan antara Pengalaman Kerja dengan Peningkatan Mutu Kerja

Pengalaman Kerja V3	Peningkatan Mutu Kerja				
	V29	V30	V31	V32	V33
	.1616	.0643	.1229	.0985	-.1747

Nota (*) Signifikan pada aras 0.05

Ini bermakna status hubungan antara pengalaman kerja dengan peningkatan mutu kerja adalah tidak signifikan. Oleh yang demikian hipotesis nul kajian, "Tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara pengalaman kerja dengan peningkatan mutu kerja dalam organisasi pendidikan" adalah di terima.

Penemuan ini membuktikan bahawa tahap pengalaman kerja seseorang bukan menjadi faktor yang membantu kepada peningkatan mutu kerja. Ini bererti, peningkatan mutu kerja berkait rapat

dengan peranan yang dimainkan oleh pihak pimpinan dalam mewujudkan persekitaran organisasi yang menggalakkan kepada perkembangan dan pertumbuhan inovasi serta ruang daya kreatif di dalam proses pengajaran dan pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru-guru.

Ketidakpekaan pihak pimpinan pendidikan berhubung dengan usaha untuk membentuk situasi persekitaran organisasi pendidikan yang mendorong kepada peningkatan mutu kerja, secara tidak langsung menjadi faktor kemungkinan yang menjejaskan minat dan penglibatan guru-guru dalam mempertingkatkan keupayaan diri bagi mencapai hasrat matlamat objektif falsafah pendidikan negara.

Kepimpinan yang berorientasikan mengarah dan keketuaan, akan menyebabkan wujudnya tekanan emosi dan kekakuan terhadap pelaksanaan tugas, yang secara tidak langsung akan menyebabkan kekeliruan terhadap bidang tugas. keadaan ini tentunya mengakibatkan kehilangan minat bekerja dan krisis keyakinan di kalangan guru-guru. Wujudnya situasi sebegini, tentunya menjadi faktor yang mempengaruhi kadar potensi peningkatan mutu kerja seseorang guru.

Apa yang nyata, dalam situasi sebegini dapat ditafsirkan bahawa potensi sumber manusia yang terdapat di kalangan guru-guru telah tidak diuruskan dengan sempurna, dan ini tentunya menjejas-

kan keupayaan prestasi organisasi.

Rumusan

Berpandukan kepada dapatan kajian, jelas memperlihatkan bahawa pihak kepimpinan pendidikan tidak begitu berperanan dalam perancangan pengurusan sumber manusia dalam organisasi pendidikan. Keadaan ini mungkin disebabkan organisasi pendidikan lebih berorientasikan perkhidmatan memproses manusia ke arah pencapaian cemerlang dalam bidang akademik, menyebabkan komitmen pihak pimpinan khususnya pengetua, terhadap peningkatan dan pengembangan potensi sumber manusia di anggap tidak begitu penting. Oleh itu, kesimpulan umum kajian ini membuktikan;

- i) Organisasi pendidikan tidak menyediakan ruang secukupnya kepada guru-guru untuk membolehkan mereka mengembangkan kualiti diri.
- ii) Kebanyakan guru-guru menghadapi tugas dalam keadaan yang tertekan, ini dibuktikan dengan keadaan wujudnya sikap negatif terhadap organisasi, ketiadaan kepuasan kerja, motivasi yang rendah, pengabaian terhadap latihan, bakat dan minat terbiar dan ketiadaan peningkatan mutu kerja.
- iii) Perancangan pengurusan sumber manusia yang sistematik tidak diamalkan dengan berkesan di organisasi pendidikan. Potensi individu tidak dikenalpasti sebagai sumber kepada kecemerlangan organisasi pendidikan.

- iv) Wujud pengabaian yang ketara terhadap unsur-unsur pengembangan potensi individu.

Jadual 4.5 Perkaitan Antara Pembolehubah-pembolehubah Bebas Dengan Pembolehubah-pembolehubah Bergantung Serta Status Hipotesis

Pembolehubah Bebas	Pembolehubah Bergantung	Status Hipotesis
Jantina	Sikap	terima
	Kepuasan kerja	terima
	Motivasi	terima
	Latihan	tolak
	Bakat dan minat	tolak
	Peningkatan mutu kerja	terima
Lokasi	Sikap	terima
	Kepuasan kerja	terima
	Motivasi	terima
	Latihan	terima
	Bakat dan minat	terima
	Peningkatan mutu kerja	terima
Pengalaman kerja	Sikap	tolak
	Kepuasan kerja	terima
	Motivasi	tolak
	Latihan	terima
	Bakat dan minat	terima
	Peningkatan mutu kerja	terima

Jadual 4.5 memperlihatkan tentang pola perkaitan antara pembolehubah-pembolehubah bebas dengan pembolehubah-pembolehubah bergantung yang digunakan dalam kajian ini, serta status kedudukan penolakan dan penerimaan hipotesis kajian. Apa yang nyata, daripada keseluruhan 18 hipotesis yang dikemukakan, hanya 4 hipotesis yang ditolak, yang bermakna wujudnya hubungan atau perkaitan yang signifikan di antara pembolehubah-pembolehubah

yang berkenaan; terdapat perkaitan yang signifikan antara jantina dengan latihan, terdapat perkaitan yang signifikan antara jantina dengan bakat dan minat, terdapat perkaitan yang signifikan antara pengalaman kerja dengan sikap dan terdapat perkaitan yang signifikan antara pengalaman kerja dengan motivasi.

Sementara itu, 14 hipotesis lain adalah diterima, yang menunjukkan tidak wujud hubungan atau perkaitan yang signifikan di antara pembolehubah-pembolehubah yang berkenaan; tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara jantina dengan sikap, tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara jantina dengan kepuasan kerja, tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara jantina dengan motivasi, tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara jantina dengan peningkatan mutu kerja.

Juga, tidak wujud hubungan atau perkaitan yang signifikan antara lokasi dengan sikap, tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara lokasi dengan kepuasan kerja, tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara lokasi dengan motivasi, tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara lokasi dengan latihan, tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara lokasi dengan bakat dan minat dan tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara lokasi dengan peningkatan mutu kerja.

Berhubung dengan pengalaman kerja, didapati hubungan atau

perkaitan yang tidak signifikan wujud antara pengalaman kerja dengan kepuasan kerja, selain daripada itu, perkaitan yang tidak signifikan juga wujud antara pengalaman kerja dengan latihan, juga tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara pengalaman kerja dengan bakat dan minat dan tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara pengalaman kerja dengan peningkatan mutu kerja.

Memandangkan hanya terdapat empat hipotesis sahaja yang berada di paras yang signifikan, dan empat belas daripadanya adalah di terima, maka ini menggambarkan bahawa persoalan yang berkaitan dengan mengurus secara berkesan potensi sumber manusia bukan merupakan sesuatu yang dijadikan agenda terpenting dalam konteks pertalian untuk memenuhi keperluan organisasi pendidikan. Dalam masa yang sama juga, ia menggambarkan kedudukan guru-guru dari segi pengembangan kerjaya ke arah membentuk kemahiran dan profesionalisme agak terabai.

Ini bermakna satu perancangan dan program tersusun dalam membangkitkan kepercayaan guru-guru terhadap profesion dan bidang tugas, telah tidak dilaksanakan dengan berkesan oleh pihak kepimpinan pendidikan. Jelasnya, pihak kepimpinan pendidikan telah gagal untuk mengenalpasti kedudukan guru-guru sebagai pelanggan yang mampu membantu kepada peningkatan prestasi organisasi pendidikan.

BAB V

PERBINCANGAN DAN PENUTUP

5.0 Pendahuluan

Kemampuan dan keupayaan daya saing dan daya pecut organisasi, pada hakikatnya bergantung kepada keserasian interaksi antara kepimpinan organisasi dengan pihak pekerja bawahan. Ini bermakna manusia adalah merupakan unsur terpenting yang menjadi penentu kepada bentuk kejuruteraan dasar dan amalan kepengurusan. Sehubungan dengan itu, ketepatan dan kepekaan pihak kepimpinan organisasi merancang, mengendalikan dan mengurus penggunaan sumber manusia secara berkesan, menjadi faktor terpenting yang menentukan kewujudan situasi kemantapan wibawa dan keutuhan pengaruh organisasi untuk memastikan hakikat kelangsungan kewujudannya.

Di samping itu, juga, menjadi penyumbang utama kepada pembentukan keyakinan umum terhadap kualiti daya pengeluaran dan perkhidmatan organisasi, khususnya dalam usaha untuk memenuhi piawai sebenar objektif dan matlamat akhir organisasi. Hakikatnya senario sedemikian, juga tidak terhindar daripada dihadapi dan

dialami oleh organisasi pendidikan. Sebagai organisasi yang terlibat secara langsung dalam mendefinisikan rupa bentuk keluaran sumber manusia, dalam memenuhi keperluan dan harapan masyarakat, organisasi pendidikan dibebankan dengan hasrat meninggi untuk berperanan sebagai pemangkin kestabilan sosial. Dengan yang demikian, kecemerlangan tindakan pihak kepimpinan pendidikan mengurus penggunaan sumber manusia secara tepat dan praktikal, menjadi aset terpenting ke arah keberkesanan tradisi pendidikan.

Menelusuri tumpuan bab ini, perbincangan secara khusus dilakukan untuk memperkatakan aspek-aspek yang berhubung dengan ringkasan kajian, perbincangan berkait dengan dapatan kajian, rumusan dapatan kajian, cadangan perlaksanaan dan juga cadangan kajian lanjutan.

5.1 Ringkasan Kajian

Tumpuan utama kajian ini adalah untuk mengesan dan mengenal pasti tentang bentuk perancangan dan pengendalian program pengurusan sumber manusia dalam organisasi pendidikan. Hakikatnya, persoalan yang berkaitan dengan pengurusan sumber manusia adalah merupakan unsur terpenting yang menentukan tindak balas anggota-anggota organisasi dalam mempengaruhi bentuk dan tahap pencapaian keberkesanan organisasi. Oleh yang demikian, kajian ini juga bertujuan untuk menjelaskan tentang keadaan hubungkait antara

pengurusan berkesan sumber manusia dengan kemungkinan kemantapan iklim dan persekitaran organisasi dan ruang pengaruh ke atas pencapaian matlamat dan objektif utama organisasi.

Di sisi itu kajian ini juga, bertujuan untuk menjelaskan kewujudan perkaitan antara peranan faktor-faktor psikologi dan sosial dengan corak kepimpinan dalam mempengaruhi bentuk dan pendekatan amalan kepengurusan sumber manusia dalam organisasi pendidikan. Juga, kesannya ke atas hubungan antara personal dalam organisasi serta implikasinya kepada perkembangan kerjaya dan profesionalisme individu.

Selain daripada itu, tumpuan kajian juga dilakukan untuk mendapat maklumat berhubung dengan prosedur dan mekanisme yang digunapakai oleh pihak kepimpinan pendidikan dalam mengesan kemampuan dan keupayaan potensi individu, bagi diselaraskan dengan keperluan dan kehendak aktiviti organisasi, khususnya sepanjang yang berkaitan dengan hasrat memenuhi tuntutan pendidikan.

Pelaksanaan kajian dilakukan dengan menggunakan soal selidik sebagai alat kajian. Soal selidik yang digunakan dibahagikan kepada dua bahagian utama, yang merangkumi bahagian A yang terdiri daripada item-item yang bersabit dengan latar belakang responden dan bahagian B yang melibatkan potensi sumber

manusia. Soal selidik yang digunakan, adalah yang direka bentuk secara khusus untuk kajian.

Dengan tujuan untuk mendapatkan kesahan dan kebolehpercayaan item, satu ujian rintis diadakan dengan menggunakan responden seramai 90 orang. Berdasarkan kepada dapatan kajian rintis menunjukkan nilai alpha Cronbach bagi keseluruhan item pemboleh-ubah bergantung adalah 0.9407, iaitu di paras melebihi 0.60, yang menunjukkan tahap kebolehpercayaan item adalah sangat tinggi.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan perisian komputer Pakej Statistik Untuk Sains Sosial - SPSS. Ujian hipotesis dilakukan dengan cara mencari korelasi di antara pemboleh-ubah, dan tahap penerimaan dan penolakan hipotesis adalah berasaskan nilai kesignifikanan pada aras 0.05. Untuk tujuan penganalisan, data dikonsepsikan berasaskan formula perkaitan di antara; V1 dengan V4 hingga V33; V2 dengan V4 hingga V33; V3 dengan V4 hingga V33 dan V1V2V3 dengan V4 hingga V33.

5.2 Perbincangan

Persoalan yang berkaitan dengan pengurusan sumber manusia dalam organisasi, samada dalam organisasi yang berorientasikan perkhidmatan ataupun yang berorientasikan pengeluaran, merupakan sesuatu yang amat kritikal. Keadaan ini disebabkan keunggulan dan kemantapan wibawa organisasi adalah bergantung kepada kewibawaan dan kemantapan manusia yang mempengaruhi dan menguasai perjalanan

organisasi. Manusia menjadi punca dan faktor dominan dalam mempengaruhi kelangsungan hidup, keberkesanan, kecekapan dan tahap kualiti operasi organisasi dan juga realiti kualiti perkhidmatan dan kualiti produk yang dihasilkan dan dikeluarkan.

Berpandukan kepada gambaran dalam Jadual 5.1a, 5.1b dan 5.1c yang menonjolkan hasil dapatan para penyelidik berhubung dengan keterlibatan pihak kepimpinan organisasi dalam pengurusan sumber manusia, memperlihatkan dengan jelas akan kepentingan pengurusan sumber manusia sebagai unsur alternatif kepada kemantapan dan kestabilan daya gerak organisasi dalam usaha mencapai matlamat akhir pengeluaran dan perkhidmatan.

Hasil penyelidikan memperlihatkan wujudnya unsur kesignifikanan berkait dengan potensi sumber manusia; sikap, kepuasan kerja, motivasi, latihan, bakat dan minat dan peningkatan mutu kerja dengan upaya dan tindakan yang dilaksanakan oleh pihak kepimpinan organisasi.

Jadual 5.1a Hasil Dapatan Penyelidikan berhubung dengan Keterlibatan Kepimpinan Organisasi dalam Pengurusan Sumber Manusia.

Pembolehubah bebas/Penyelidik	Pembolehubah Bergantung	Dapatan Kajian
Sikap		
Dalley (1991)	Ciri-ciri Kerja Hubungan Penyeliaan Sistem penilaian prestasi	Signifikan
Mohd. Noor Abdullah (1985)	Matlamat negara dalam pendidikan	Signifikan
Yusof Haji Hanifah (1981)	Matra ekologi dalam organisasi	Signifikan
Kepuasan Kerja		
Jaafar Sidek Latif (1995)	Pandangan positif terhadap organisasi	Signifikan
Abd. Main Haji Salimon (1993)	Perbezaan umur Kesan jantina Persekitaran organisasi Peningkatan kerja dan profesional	Signifikan
Zaidatol Akmaliah Lope Pihie dan Sharifah Mohd. Noor (1993)	Sokongan dan penyertaan pengetua Saiz sekolah Kekerapan latihan	Signifikan
Musa Daia (1987)	Saiz sekolah Morel guru	Signifikan
Scarpello dan Campbell (1983)	Pengukuran global	Signifikan

Jadual 5.1b Hasil Dapatan Penyelidikan berhubung dengan Keterlibatan Kepimpinan Organisasi dalam Pengurusan Sumber Manusia

Motivasi

Aminuddin Mohd. Yosof (1994)	Gaya kepimpinan	Signifikan
Tang, Tallison dan Whiteside (1988)	Kadar penglibatan dalam lingkaran kualiti	Signifikan
Stahl (1983)	Perlaksanaan pilihan kerja	Signifikan
Howard, Shudo dan Umesheimo (1983)	Nilai kepengurusan kejaayaan dan Perkembangan Peningkatan mobiliti Jangkaan keuntungan	Signifikan

Latihan

Mohd. Radzi Abd. Jabar (1995)	Pengelibatan pengetua	Signifikan
Thieme (1993)	Keperluan pembangunan organisasi	Signifikan
Coudron (1993)	Pengetahuan teknikal dalam pengurusan pelanggan	Signifikan
Gist, Baretta dan Stevens (1990)	Perkembangan syarikat Peningkatan produktiviti Kestabilan tenaga kerja Keberkesanan kos	Signifikan
Saari, Johnson, Mclaughlin dan Zimmerle (1988)	Perkembangan syarikat Keperluan penilaian Saiz syarikat	Signifikan
Upton (1987)	Perancangan pengurusan organisasi	Signifikan
Yusof Haji Hanifah (1981)	Ketrampilan individu dalam organisasi	Signifikan

Jadual 5.1c Hasil Dapatan Penyelidikan Berhubung Dengan Keterlibatan Kepimpinan Organisasi Dalam Pengurusan Sumber Manusia

Peningkatan Mutu Kerja

O'Neal dan Pallodino (1992)	Perancangan pengembangan kerjaya	Signifikan
Campbell, McHenry dan Wise (1990)	Kandungan kategori	Signifikan
Sadacco, Campbell, Difozio, Schultz dan White (1990)	Nilai guna	Tidak Signifikan
Darfman, Stephen dan Loveland (1986)	Peramal kepuasan	Signifikan

Bakat dan Minat

Ariffin Haji Zainal (1993)	Kepuasan kerja	Signifikan
Turiman Suandi (1991)	Pencapaian, dominasi dan autonomi	Signifikan
Klimoski dan Noreen (1980)	Penempatan dan kesesuaian kerja	Signifikan

Namun begitu, berpandukan kepada dapatan-dapatan yang dikemukakan oleh para penyelidik berasaskan kepada perbincangan bab II, berhubung dengan sastra kajian, serta sebagaimana yang digambarkan dalam Jadual 5.1a, 5.1b dan 5.1c, jelas, mempunyai pertentangan yang ketara dengan hasil dapatan kajian ini. Keseluruhan kajian ini, membawa implikasi wujudnya situasi

ketidakterlibatan pihak kepimpinan pendidikan dalam mengendalikan secara berkesan pengurusan sumber manusia dalam organisasi pendidikan, bahkan terdapat unsur yang menafikan peranan pihak kepimpinan pendidikan dalam perancangan bertindak untuk memperkembangkan dan membangun potensi sumber manusia dalam memperkemaskan pencapaian objektif organisasi.

Jadual 5.2 Perbandingan antara Jumlah Keseluruhan Hipotesis Null dengan jumlah Hipotesis Null yang di Terima dan dengan jumlah Hipotesis Null yang di Tolak

Jumlah hipotesis nul keseluruhan	Jumlah hipotesis nul di terima	Jumlah hipotesis nul di tolak
18	14	4

Berasaskan kepada penelitian dalam Jadual 5.2, daripada keseluruhan 18 hipotesis null yang diuji, terdapat sebanyak 14 hipotesis null yang diterima, sebaliknya hanya terdapat 4 hipotesis null yang di tolak. Berdasarkan kepada realiti keputusan ujian hipotesis null, memperlihatkan situasi yang mengarah kepada wujudnya penerimaan terhadap hipotesis null utama kajian iaitu; "Tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara kepimpinan pendidikan dengan pengurusan sumber manusia dalam organisasi pendidikan". Ini bermakna, dalam konteks organisasi pendidikan MRSM, pihak kepimpinan pendidikan telah tidak memperlihatkan fungsinya secara konkrit dalam mempengaruhi pembangunan dan perkembangan profesionalisme guru-guru MRSM.

Berasaskan kepada dapatan kajian memperlihatkan ciri utama kepimpinan pendidikan, khususnya dalam organisasi MRSM, adalah tertumpu kepada aspek pengurusan dan pentadbiran fizikal organisasi semata-mata, tanpa mempunyai perspektif yang lebih luas dalam menyelami dan mengenal pasti potensi sumber manusia yang terdapat pada diri individu kaki tangan, khususnya di kalangan guru-guru.

Apa yang nyata, maklum balas yang diperolehi daripada kajian ini menunjukkan kepimpinan pendidikan hilang kepekaan terhadap kepentingan sumber manusia sebagai aset terpenting dalam usaha penggembelangan tenaga bagi mencapai objektif pendidikan negara khususnya dan objektif pendidikan MRSM amnya.

Aspek lain yang tertonjol hasil daripada kajian ini menunjukkan pihak kepimpinan pendidikan MRSM tidak menguasai kemahiran pengurusan sumber manusia. Keadaan ini mungkin disebabkan kebanyakan pengetua yang dilantik untuk mengetuai kepimpinan MRSM adalah dari kalangan mereka yang tidak didedahkan secara khusus dengan kemahiran kepengetuaan, pengurusan dan pentadbiran organisasi secara sistematik. Perlantikan pengetua yang berkemungkinan besar hanya semata-mata berasaskan kepada kekananan, tanpa menjalani latihan khusus, menjadikan kebanyakan daripada pengetua MRSM/Kolej MARA, bertindak berasaskan kepada amalan kepimpinan tradisionalistik dan paternalistik serta stereotaip.

Realiti ini pada hakikatnya begitu bertentangan dengan pandangan yang dikemukakan oleh Drucker (1995) yang secara tegas menekankan akan kepentingan ilmu dalam mengendalikan pengurusan dan kepimpinan organisasi. Ini bererti, kewujudan pekerja berpengetahuan menjadi asas kepada tradisi kepimpinan yang dinamik dan telus wibawa. Dalam konteks kepimpinan pendidikan MRSM, memperlihatkan wujudnya krisis ilmu dalam budaya kepimpinan organisasi.

Hakikat ini agak menonjol apabila ditinjau terhadap realiti persekitaran iklim organisasi yang wujud. Apa yang nyata, kewujudan sikap negatif terhadap kepimpinan organisasi, masalah ketiadaan kepuasan kerja, kehilangan motivasi, wujudnya pengabaian ketara terhadap program latihan, kegagalan mengenengahkan bakat dan minat anggota organisasi dan ketiadaan peningkatan mutu kerja, memperlihatkan realiti iklim organisasi yang berada dalam situasi konflik terpendam, juga memperlihatkan ketidakpekaan pihak kepimpinan MRSM/Kolej MARA terhadap keperluan dan kehendak anggota-anggota organisasi bawahan. Walhal, pemimpin organisasi yang berkesan adalah yang menyedari dan peka dengan tuntutan kepimpinan dan pengurusan dalam konteks hubungan yang dinamik (Bechard 1996: 125).

Dengan yang demikian, ia menyerlahkan kehilangan sikap kreatif dan inovatif dalam menangani hakikat penyelarasan objektif organisasi dengan objektif dan keperluan individu dalam

organisasi. Keadaan ini menunjukkan wujudnya jurang pemisah terhadap pentafsiran dasar dan matlamat antara pengikut bawahan dengan pemimpin organisasi pendidikan MRSM. Juga, memperlihatkan ketidakupayaan pihak kepimpinan pendidikan memobilisasikan potensi sumber manusia, untuk distrukturkan dengan pelaksanaan kebijakan pendidikan negara, khususnya dalam konteks penghayatan Falsafah Pendidikan Negara.

Kewujudan Fenomena ini bermakna terdapatnya jurang komunikasi antara pemimpin pendidikan dengan anggota-anggota bawahan. Sedangkan, secara umumnya prinsip kepimpinan memerlukan realiti sahsiah yang mampu bersifat empati dan prihatin, yang merupakan isyarat emosi ke arah mewujudkan perhubungan antara individu yang lebih bermakna (Zalesnik 1996: 49).

Selain daripada itu, dapatan kajian ini juga memperlihatkan kebanyakan pemimpin organisasi pendidikan MRSM, kekurangan dan tidak mempunyai kemahiran psikologi personel. Hal ini amat nyata, jika ditinjau aspek hubungan interpersonal antara pemimpin dengan pengikut bawahan.

Kewujudan sikap negatif berhubung dengan penglibatan dalam menggerakkan aktiviti-aktiviti, program dan pemantapan iklim organisasi, serta tahap motivasi yang rendah, memperlihatkan adanya unsur pengelakan dan penolakan terhadap pola dan gaya

kepimpinan yang diamalkan oleh kepimpinan organisasi pendidikan MRSM. Keadaan ini sememangnya mempengaruhi corak dan bentuk hubungan antara pemimpin dan pengikut (Covey 1996: 199).

Apa yang jelas, pengikut bawahan mentafsirkan pola tindakan pemimpin organisasi, sebagai penyebab yang menjadi punca kepada wujudnya tekanan dan kekangan kepada pengembangan potensi individu. Keadaan ini menyebabkan berlakunya ketegangan hubungan dalam organisasi. Situasi ini amat nyata sekali, apabila dapatan kajian ini menunjukkan hubungan antara pembolehubah bebas dengan kepuasan kerja dan peningkatan mutu kerja secara keseluruhannya adalah tidak signifikan.

Hal ini menjelaskan penolakan pengikut bawahan terhadap kepimpinan organisasi dan sekaligus mempengaruhi kewujudan persekitaran iklim organisasi yang tidak menyenangkan dan kurang mesra. Oleh yang demikian, keadaan ini secara umumnya berperanan mempengaruhi dapatan kajian yang berkesimpulan tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara kepimpinan pendidikan dengan pengurusan sumber manusia dalam organisasi pendidikan.

5.2.1 Sikap

Dalam setiap tindakan manusia, sikap menjadi faktor penentu kepada tahap dan bentuk penglibatan individu, khususnya dalam konteks mempengaruhi interaksi ke arah pencapaian matlamat organisasi. Kajian-kajian yang dijalankan oleh Dalley (1991),

Mohd. Noor Abdullah (1985) dan juga Yusof Haji Hanifah (1981). Pada hakikatnya, pembentukan sikap positif menjadi unsur penentu kepada keupayaan menyumbang, nilai dan identiti diri, integriti, kawalan dan pengarahan batin (Covey 1996: 61), individu terhadap organisasi.

Bagaimanapun, hasil kajian sebagaimana yang digambarkan dalam Jadual 5.3, menunjukkan hubungan antara pembolehubah-pembolehubah bebas, jantina dan lokasi dengan sikap adalah tidak signifikan. Namun begitu, hubungan antara pengalaman kerja dengan sikap adalah signifikan. Sungguhpun demikian, dapatan umum menunjukkan pembolehubah-pembolehubah bebas, jantina, lokasi dan pengalaman kerja telah tidak bertindak secara bermakna untuk menjadi faktor penyederhana kepada pembentukan sikap positif. Oleh yang demikian, secara umumnya menggambarkan bahawa guru-guru MRSM telah di dominasi dengan sikap negatif terhadap kepimpinan pendidikan, khususnya terhadap pengetua.

Jadual 5.3 Perkaitan status Hipotesis Nul antara Jantina Lokasi dan Pengalaman Kerja dengan Sikap

Pembolehubah Bebas	Pembolehubah Bergantung	Status Hipotesis Nul
Jantina	Sikap	Terima*
Lokasi		Terima*
Pengalaman kerja		Tolak**

Nota (*) Tidak Signifikan $P < 0.05$
 (**) Signifikan $P < 0.05$

Jelasnya, dapatan kajian memperlihatkan kemungkinan wujudnya ketempangan dalam hubungan interpersonal antara pemimpin dengan pengikut bawahan, khusus antara pengetua dengan guru-guru. Keadaan ini tentunya membawa kepada jurang pemisah dalam pentafsiran terhadap pola tindakan antara guru-guru dengan pengetua, yang secara tidak langsung membawa kepada tercetusnya hasrat terpendam di kalangan guru-guru, yang gagal di kesan oleh pihak kepimpinan organisasi. Keadaan ini menggambarkan dalam setiap tindakan perancangan aktiviti organisasi lebih didominasi oleh pihak pengetua dengan bersikap menang-kalah, dan jauh sekali daripada bertindak berasaskan kepada prinsip menang-menang (Covey 1996).

Apa yang nyata, guru-guru MRSM telah terperangkap dalam situasi bendungan perkembangan kreativiti dan inovasi, sebaliknya setiap tindakan tertakluk kepada kehendak dan keperluan pengetua semata-mata. Situasi ini, sebagaimana digambarkan dalam pernyataan soal selidik, secara tidak langsung telah mewujudkan senario, unsur penolakan daripada terlibat secara aktif dalam menggerakkan aktiviti-aktiviti organisasi, keterbatasan ruang dan peluang dalam menyumbangkan idea-idea untuk kepentingan organisasi, kewujudan sikap dingin terhadap perkembangan organisasi, kurang daya usaha untuk membentuk kerjasama bagi membentuk kecemerlangan organisasi dan juga penghindaran daripada terlibat secara langsung dalam merancang aktiviti-aktiviti organisasi.

Ini bermakna, antara guru-guru MRSM dengan pihak kepimpinan pendidikan terdapat jurang pemisah dalam aspek wawasan dan hala tuju organisasi. Pihak pengetua, ternyata telah gagal untuk bertindak menyelaraskan perkongsian wawasan dan matlamat dengan pihak guru-guru, sedangkan perkongsian wawasan dan matlamat adalah penting untuk menghasilkan sikap positif para pekerja bawahan terhadap organisasi (Quigley 1993). Hakikatnya, MRSM bukanlah merupakan organisasi pendidikan yang mampu menyelaraskan antara matlamat dan keperluan organisasi dengan matlamat dan keperluan guru-guru, sebaliknya terdapat konflik kepentingan antara guru-guru dengan pihak kepimpinan pendidikan MRSM.

Keadaan ini menjadikan guru-guru mentakrifkan hubungan antara pihak kepimpinan dengan guru-guru dalam kerangka sikap negatif, yang sekaligus menghasilkan impak yang negatif terhadap hubungan interpersonal. Keadaan ini memperlihatkan kegagalan pihak kepimpinan MRSM mempengaruhi pembentukan persekitaran kerja berteraskan kepada pemikiran dan semangat menghargai sumber kekayaan yang sedia ada melalui interaksi dengan hati dan minda orang lain (Covey 1996). Dengan yang demikian pihak kepimpinan MRSM telah gagal untuk mewujudkan daya kerja berlandaskan budaya sinergi.

Meskipun hubungan antara pengalaman kerja dengan sikap adalah signifikan, dan kedudukan ini mungkin dipengaruhi oleh

kemampuan dan keupayaan dayasuai dengan situasi perhubungan yang kritikal dan menekan, namun ia bukan merupakan faktor yang kuat untuk mempengaruhi kepada pembentukan sikap positif, memandangkan terdapat perhubungan yang tidak signifikan antara jantina dan lokasi dengan sikap. Oleh yang demikian, kesimpulan umum memperlihatkan guru-guru MRSM mendefinisikan pola hubungan antara pengetua dengan guru-guru dalam konteks operasi hubungan sikap negatif, dan suasana ini, menjadikan organisasi MRSM beroperasi dalam konteks wujudnya suasana ketegangan hubungan yang tersembunyi. Jelasnya, tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara kepimpinan pendidikan dengan sikap positif dalam organisasi pendidikan.

5.2.2 Kepuasan Kerja

Aspek lain yang mempengaruhi kemantapan dan keunggulan sesebuah organisasi, dalam menawarkan perkhidmatan dan peningkatan produktiviti, adalah berkait rapat dengan kewujudan kepuasan kerja di kalangan para pekerja. Khususnya dalam konteks kajian ini adalah kepuasan kerja di kalangan guru-guru MRSM. Persoalan yang berhubung dengan kepuasan kerja, merupakan unsur terpenting yang mempengaruhi kedinamisan individu dalam mentafsirkan persekitaran kerja dan keupayaan produktiviti.

Kajian-kajian yang dilakukan oleh Jaafar sidek (1995), Abd. Main Haji Salimon (1993), Zaidatol Akmaliah Lope Pihie

dan Sharifah (1993), Musa Dia (1987) serta Scarpello dan Campbell (1983) memperlihatkan terdapatnya pertalian yang signifikan antara kepuasan kerja dengan pandangan positif terhadap profesion, persekitaran organisasi, peningkatan kerjaya profesional, pengukuran global, sokongan dan penyertaan pengetua, saiz sekolah dan kekerapan mengikuti latihan dalaman. Keadaan ini memperlihatkan bahawa kepuasan kerja menjadi pemangkin utama ke arah mewujudkan budaya kerja yang positif dan juga kesetiaan terhadap organisasi. Kepuasan kerja mempunyai peranan yang besar dalam memastikan kestabilan tenaga kerja dalam organisasi.

Namun begitu, dapatan-dapatan kajian tersebut memperlihatkan pertentangan yang ketara berbanding dengan dapatan kajian terhadap guru-guru MRSM. Hasil ujian hipotesis menunjukkan bahawa kepuasan kerja di kalangan guru-guru MRSM adalah tidak signifikan. Ini bermakna kepuasan kerja di kalangan guru-guru MRSM adalah rendah, mendedahkan bahawa guru-guru MRSM tidak mempunyai tahap penglibatan yang tinggi terhadap usaha menggerakkan aktiviti-aktiviti organisasi.

Kemungkinan yang wujud memperlihatkan guru-guru menganggap MRSM hanyalah sebagai ruang dan peluang untuk menyelesaikan tugas-tugas rutin bagi memenuhi keperluan sendiri semata-mata, sejajar dengan keperluan untuk memenuhi tuntutan material. Keadaan ini juga mendedahkan ketidakmampuan pihak kepimpinan

pendidikan MRSM untuk menyelami motif dan keperluan guru sebenar, dalam konteks perkembangan profesionalisme.

Jadual 5.4 Perkaitan status Hipotesis Nul antara Jantina Lokasi dan Pengalaman Kerja dengan Kepuasan Kerja

Pembolehubah Bebas	Pembolehubah Bergantung	Status Hipotesis Nul
Jantina		Terima*
Lokasi	Kepuasan kerja	Terima*
Pengalaman kerja		Terima*

Nota (*) Tidak Signifikan $P < 0.05$

Berpandukan jadual 5.4, ternyata kewujudan pembolehubah-pembolehubah bebas; jantina, lokasi dan pengalaman kerja tidak membantu menjadi faktor penyederhana kepada kepuasan kerja, sebagai pembolehubah bergantung. Hubungan antara pembolehubah-pembolehubah bebas dengan pembolehubah bergantung, jelasnya berada di tahap yang tidak signifikan. Jelasnya dapatan kajian ini mendedahkan bahawa tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara Jantina, lokasi dan pengalaman kerja dengan kepuasan kerja. Keadaan ini menunjukkan kepuasan kerja tidak membudayai kehidupan berorganisasi dalam organisasi MRSM.

Hakikatnya, keadaan ini berkemungkinan dipengaruhi oleh beberapa situasi, antaranya berkait dengan mekanisme yang di rangka oleh pihak kepimpinan pendidikan MRSM dalam mengiktiraf sumbangan dan perkhidmatan yang diberikan oleh guru-guru. Secara tidak langsung menyerlahkan petanda kelalaian dan ketidak-

berkesanan pihak kepimpinan pendidikan MRSM dalam menyedia dan membentuk amalan mekanisme berkesan untuk mengiktiraf dan menghargai pencapaian, usaha dan penglibatan guru-guru MRSM dalam melaksanakan program dan aktiviti-aktiviti organisasi MRSM. Walhal, berasaskan kepada pandangan Maslow (1973), penghargaan dan pengiktirafan adalah antara unsur yang berkemampuan mencetuskan kepuasan sendiri individu.

Di sisi itu, kemungkinan lain yang menjadi faktor kepada ketiadaan kepuasan kerja di kalangan guru-guru MRSM, berpunca daripada suasana hubungan kemanusiaan dalam organisasi MRSM. Covey (1996) dengan jelas menekankan kepentingan hubungan interpersonal dalam organisasi bagi mewujudkan keseimbangan iklim perhubungan dan komunikasi dalam organisasi. Kegagalan pihak kepimpinan pendidikan mengurus secara berkesan hubungan kemanusiaan dalam organisasi MRSM menjadi sebab kepada wujudnya unsur konflik terpendam, yang menjadi agen merosakkan perhubungan antara individu dengan individu lain, dan antara individu dengan pihak kepimpinan.

Selain daripada itu, kemungkinan wujudnya tindakan-tindakan tidak profesional pihak kepimpinan pendidikan MRSM dalam menentukan pola pengambilan keputusan, tanpa mempedulikan keperluan dan kesesuaian dengan aspirasi guru-guru, menjadi antara penyebab yang mencetuskan ketidakpuasan kerja di kalangan guru-guru. Jelasnya, jantina, lokasi dan pengalaman kerja tidak

menjadi pembolehubah moderator untuk mempengaruhi situasi. Ini bermakna ketidakpuasan hati di kalangan guru-guru MRSM adalah melebar ruang lingkupnya.

Jelasnya, fenomena ketidakpuasan terhadap persekitaran kerja pada hakikatnya berkait rapat dengan iklim organisasi dan tingkahlaku kepimpinan organisasi. Pemimpin organisasi, khususnya organisasi pendidikan MRSM, sepatutnya mempunyai wawasan yang jelas terhadap peranan dan motif kepimpinan (Wright 1996). Berdasarkan kepada situasi yang wujud, memperlihatkan bahawa pihak kepimpinan pendidikan MRSM, pada hakikatnya tidak mempunyai kefahaman yang jelas terhadap fungsi kepimpinan organisasi, juga gagal untuk mewujudkan perkongsian wawasan dengan guru-guru.

Situasi ini menjadikan pihak kepimpinan pendidikan MRSM lebih bertindak sebagai pentadbir dan perlaksana dasar semata-mata. Mengambil kira pandangan Phil Coral, Ketua Eksekutif Shell, peranan utama pemimpin organisasi adalah untuk bertindak sebagai ahli ekologi organisasi (Senge 1996 : 53). Manakala Covey (1992 : 169) pula menegaskan bahawa setiap pemimpin organisasi sewajarnya bertindak sebagai mentor, yang mempunyai keupayaan untuk membawa perubahan yang menyeluruh dalam organisasi.

Berdasarkan kepada kedudukan hipotesis kecil kajian, iaitu

dan pengalaman kerja dengan kepuasan kerja, menjelaskan bahawa para pemimpin pendidikan MRSM telah gagal untuk bertindak sebagai mentor, dalam membantu guru-guru melaksanakan tugas-tugas utama selaras dengan keperluan organisasi. Apa yang ketara, ia menyerlahkan fenomena sikap tindakan yang berkonsepkan keketuaan. Keadaan ini menimbulkan impak yang nyata ke atas persepsi dan perspektif guru-guru terhadap status quo pemimpin pendidikan MRSM. Dengan yang demikian, jantina, lokasi dan pengalaman kerja telah tidak bertindak untuk berfungsi sebagai penunjuk kompromi ke atas kepuasan kerja.

Ternyata bahawa persoalan yang menyentuh aspek kepuasan kerja dalam organisasi pendidikan, mempunyai pertalian yang rapat dengan dimensi kepimpinan dalam membentuk perancangan kerja organisasi dan juga pola amalan kepimpinan. Perancangan kerja yang tidak diasaskan kepada hasrat dan pandangan guru-guru, seringkali menghasilkan tindak balas yang negatif dan mempunyai unsur penolakan dan pengelakan tugas. Suasana ini, pada hakikatnya menyumbang kepada kewujudan konflik personal yang terpendam dan kedinginan hubungan sosial antara guru-guru dengan pihak kepimpinan pendidikan MRSM (Covey 1996). Jelasnya, dalam konteks kajian ini, memperlihatkan bahawa pihak kepimpinan pendidikan MRSM telah gagal untuk bertindak menyepadukan matlamat kerja dan keutamaan organisasi ke dalam kehidupan personal (Bolts 1996).

Ini bermakna pihak kepimpinan pendidikan MRSM, telah gagal

untuk bertindak menghargai sumber manusia sebagai aset terpenting yang mampu mempertingkatkan kecemerlangan organisasi. Dengan yang demikian, hipotesis utama kajian, tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara kepimpinan pendidikan dengan pengurusan sumber manusia, mempunyai impak yang nyata ke atas operasi organisasi pendidikan MRSM.

5.2.3 Motivasi

Motivasi merupakan unsur terpenting dalam menentukan jaminan penglibatan individu dalam perancangan dan gerak kerja organisasi. Juga, sebagai unsur penentu kepada nisbah peningkatan daya pengeluaran dan kecekapan penyediaan perkhidmatan organisasi. Hasil kajian yang dilakukan Tang, Tallison dan Whiteside (1988), Stahl (1983), Howard, Shudo dan Umesheimo (1983) dan Aminuddin Mohd. Yusof (1994) menunjukkan terdapat perkaitan yang signifikan antara motivasi dengan kadar penglibatan dalam lingkaran kualiti, perlaksanaan pilihan kerja, nilai kepengurusan, kejayaan dan perkembangan organisasi, peningkatan mobiliti, jangkaan keuntungan dan gaya kepimpinan. Ini bermakna, motivasi mempunyai pengaruh yang besar dalam menentukan tahap penglibatan dan kualiti kerja yang dihasilkan oleh seseorang individu.

Jadual 5.5 Perkaitan status Hipotesis Nul antara Jantina Lokasi dan Pengalaman Kerja dengan Motivasi

Pembolehubah Bebas	Pembolehubah Bergantung	Status Hipotesis
Jantina		Terima*
Lokasi	Motivasi	Terima*
Pengalaman kerja		Tolak**

Nota (*) Tidak Signifikan $P < 0.05$

(**) Signifikan $P < 0.05$

Berhubung dengan dapatan kajian ini, Jadual 5.5 menggambarkan secara umumnya guru-guru MRSB mempunyai tahap atau kadar motivasi yang rendah. Jantina dan lokasi, sebagai pembolehubah-pembolehubah bebas telah gagal untuk bertindak mempengaruhi kedudukan motivasi sebagai pembolehubah bergantung. Ini bermakna hubungan antara jantina dan lokasi dengan motivasi adalah berada pada aras yang tidak signifikan. Sungguhpun begitu, pengalaman kerja telah bertindak menjadi faktor penyederhana kepada motivasi, yang memperlihatkan terdapatnya perkaitan yang signifikan. Namun, keadaan ini tidak mempengaruhi keputusan keseluruhan, yang menunjukkan bahawa motivasi di kalangan guru-guru MRSB pada hakikatnya berada pada aras yang ketara rendah.

Keadaan ini secara langsung boleh ditafsirkan bahawa penglibatan guru-guru MRSB dalam menghayati dan melaksanakan objektif serta matlamat organisasi, hakikatnya, bukan di dorong oleh motif dan keperluan persekitaran organisasi, sebaliknya

lebih memperlihatkan sebagai bebanan tugas dan kewajipan khusus yang perlu dilaksanakan, di atas perkiraan nilai tuntutan profesion dan kehendak kerjaya semata-mata.

Dengan yang demikian, secara tidak langsung menyerlahkan kemungkinan situasi kealpaan pihak kepimpinan pendidikan MRSM, dalam menentukan tindakan kejuruteraan ke arah menggalakkan guru-guru untuk terlibat dengan penuh keazaman, bagi menyumbang kepada pencapaian matlamat dan objektif organisasi. Sedangkan berasaskan kajian Aminuddin Mohd. Yusof (1994) dan pandangan Covey (1992), pihak pemimpin organisasi seharusnya menjadi pusat kepada rangsangan motivasi di kalangan para pengikut bawahan.

Berasaskan kepada situasi yang wujud di MRSM ini, memperlihatkan secara ketara akan unsur penafian dalam merangsang perkembangan daya kreatif dan inovatif di kalangan guru-guru. Keadaan ini sekaligus menghalang kepada pertumbuhan dan penyebaran nilai intelektualisme dan menjadikan guru-guru MRSM sebagai individu-individu yang terperangkap dalam kriteria rutin tugas yang stereotaip, yang terikat dengan kehendak dan arahan pihak pengetua semata-mata. Situasi ini sekaligus mencabut secara senyap akan kekuatan motivasi di kalangan guru-guru dalam mentafsirkan kerangka tugas dan peranan pemimpin pendidikan.

Jelasnya, kewujudan suasana sebegini, secara tidak langsung akan mempengaruhi persepsi guru-guru terhadap kewibawaan

kepimpinan organisasi MRSM, dan ini akan mempengaruhi keterlibatan mereka terhadap program dan aktiviti organisasi. Pada hakikatnya, manusia akan berpuashati dengan pekerjaan, jika mereka merasakan pekerjaan itu membawa kepada perkara yang dinilai tinggi. Juga, manusia akan bekerja kuat kalau mereka percaya yang usaha mereka akan membawa kepada perkara yang dinilai tinggi (House 1971: 321).

Situasi kerendahan motivasi mengakibatkan, guru-guru MRSM tidak terdorong dalam mencari alternatif yang konkrit untuk mempertingkatkan kebolehan dalam menjalankan dan mengendalikan tugas-tugas utama, sebaliknya secara umum memperlihatkan guru-guru MRSM lebih bersikap mempertahankan status quo yang sedia wujud. Jelasnya terserlah unsur ketidakpekaan dan ketidaksediaan guru-guru MRSM untuk bertindak secara profesional dengan mengambil langkah-langkah berkesan berusaha ke arah mempertingkatkan kecekapan kerja dan kemahiran profesional. Juga, menonjolkan imej persekitaran kerja yang tidak dinamik dan tersisih daripada penghayatan budaya kerja yang berteraskan prinsip-prinsip kualiti menyeluruh (Ross, 1995).

Secara umumnya, di kalangan guru-guru MRSM telah wujud anggapan bahawa masalah-masalah persekitaran organisasi merupakan penghalang utama kepada peningkatan daya pengeluaran dan kecekapan dalam penawaran perkhidmatan. Hakikatnya, tidak terdapat usaha konkrit ke arah memecahkan halangan dan rintangan

bagi melorong ke arah penghasilan kerja yang produktif. Suasana ini memperlihatkan wujudnya unsur kebakuan dan keterbantutan daya kreativiti serta ketiadaan kemahiran penyelesaian masalah. Keadaan ini memperlihatkan ketidakupayaan pihak kepimpinan pendidikan MRSM untuk bertindak sebagai sumber rujukan kerjaya, dalam mencetuskan dan mendorong kepada persekitaran kerja organisasi yang aktif.

Kemungkinan wujudnya realiti ini, berpunca daripada sikap pihak kepimpinan pendidikan MRSM yang dipengaruhi oleh mentaliti kekurangan, yang mendedahkan kepada perlakuan keengganan berkongsi pengiktirafan, kuasa dan keuntungan. Tegasnya, mentaliti kekurangan diasaskan kepada pegangan kehidupan jumlah sifar (Covey 1996). Kewujudan realiti pemikiran sebegini di kalangan pemimpin organisasi MRSM, menjadikan pemimpin organisasi pendidikan MRSM terperangkap dalam situasi kepimpinan yang tidak berkesan dalam merangka tradisi kepimpinan yang berteraskan dinamisme wawasan, inisiatif proaktif dan keselamatan, tuju hala, kebijaksanaan, serta kuasa yang berasal daripada kepimpinan pribadi yang berpusatkan prinsip (Covey 1996: 222).

Kesan daripada itu, memperlihatkan kegagalan pihak kepimpinan pendidikan MRSM, untuk berfungsi sebagai pusat pemupukan daya kerja bertaraf tinggi, sejajar dengan hasrat untuk mempertingkatkan realiti hasrat pembangunan intelek dan material

bumiputera. Dominasi pemikiran sebegini pada hakikatnya menjadi antara faktor yang membantutkan pertumbuhan dan keghairahan motivasi di kalangan guru-guru.

Biarpun pengalaman kerja mampu mempengaruhi menyederhanakan kedudukan motivasi, sebagai pembolehubah bergantung, dengan memperlihatkan hubungan perkaitan yang signifikan, namun ia tidak menimbulkan impak yang konkrit, untuk mempengaruhi situasi. Kesan secara umum menunjukkan motivasi di kalangan guru-guru MRSM tetap rendah. Faktor kemungkinan yang mendorong kepada kewujudan aras pengalaman kerja pada tahap yang signifikan, berkait rapat dengan status sosial, ekonomi dan kestabilan emosi, yang pada hakikatnya menguasai kemantapan kehidupan, memandangkan kebanyakan guru-guru ini telah pun berada dalam lingkungan profesion rata-ratanya melebihi dua puluh tahun. Sekaligus juga, kebanyakan mereka tidak lagi mengkatungkan harapan meninggi dalam mengejar peluang-peluang perkembangan kerjaya.

Namun demikian, berasaskan kepada keputusan umum kajian memperlihatkan pihak kepimpinan pendidikan MRSM telah tidak berjaya untuk berfungsi sebagai pendorong ke arah memotivasikan guru-guru MRSM, khususnya sepanjang yang berkaitan dengan penstrukturan keberkesanan dan kecekapan individu dalam membuat keputusan untuk kepentingan profesionalisme. Dapatan kajian yang menunjukkan tidak terdapat hubungan yang signifikan

antara jantina dan lokasi dengan motivasi, menggambarkan wujudnya keresahan terpendam di kalangan guru-guru MRSM dalam menyesuaikan diri dengan kepemimpinan organisasi MRSM.

Sedangkan pada hakikatnya, tugas utama pemimpin organisasi adalah untuk mewujudkan dan mencipta suasana bagi membuka ruang ke arah mempertingkatkan motivasi para pengikut bawahan. Satu perkara yang seharusnya disedari oleh pihak kepimpinan pendidikan MRSM, bahawa tidak akan terdapat sebarang perubahan dalam organisasi, kecuali para pekerja bermotivasi. Masalah pengeluaran dan perkhidmatan samada di kilang atau negara secara umumnya adalah berpunca daripada prinsip ketiadaan motivasi di kalangan pekerja (Kearney 1978: 15).

Keputusan dapatan kajian menunjukkan unsur pendirian kepimpinan pendidikan telah kehilangan deria kepekaan, terhadap permasalahan motivasi di kalangan guru-guru MRSM, keadaan ini sekaligus menggambarkan ketidakmampuan pihak pemimpin pendidikan dalam mengurus sumber manusia. Dengan kesimpulan umum secara jelas menyatakan bahawa tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara kepimpinan pendidikan dengan pengurusan sumber manusia dalam organisasi pendidikan, khususnya dalam organisasi pendidikan MRSM.

5.2.4 Latihan

Berhubung dengan persoalan latihan, tidak dapat dinafikan akan kepentingan latihan sebagai faktor penentu kepada pembentukan kecekapan dan keberkesanan individu dalam menyesuaikan diri dengan keperluan dan objektif organisasi. Hakikatnya, latihan menjadi pemangkin kepada tahap pencapaian kualiti daya pengeluaran organisasi. Di samping itu, latihan mempunyai implikasi yang tersendiri dalam mempengaruhi pembentukan individu pekerja yang bermotivasi tinggi, ini disebabkan melalui latihan, secara khususnya para pekerja akan terdedah kepada usaha penyesuaian terhadap perubahan teknologi, konsep dan persekitaran organisasi.

Berpaksikan kepada kajian-kajian Mohd. Radzi Abd. Jabar (1995), Thieme (1993), Coudron (1993), Gist, Baretta dan Stevens (1990), Saari, Johnson, MacLaughlin dan Zimmerle (1988), Upton (1987) dan Yusof Haji Hanifah (1981), memperlihatkan terdapat perkaitan yang signifikan antara latihan dengan penglibatan pengetua, perancangan pengurusan organisasi, keperluan pembangunan organisasi, keupayaan penentuan matlamat, peningkatan produktiviti, kestabilan tenaga kerja, keberkesanan kos, pengetahuan teknikal dalam pengurusan pelanggan dan ketrampilan individu dalam organisasi. Dapatan-dapatan kajian ini, mempertegaskan dengan nyata akan kekuatan latihan sebagai sumber

tenaga untuk menjana kekuatan daya saing dan daya tahan organisasi dalam meredah mempertahankan keunggulan dan kewibawaan dalam pasaran pertandingan.

Jadual 5.6 Perkaitan status Hipotesis Nul antara Jantina Lokasi dan Pengalaman Kerja dengan Latihan

Pembolehubah Bebas	Pembolehubah Bergantung	Status Hipotesis
Jantina Lokasi Pengalaman kerja	Latihan	Tolak** Terima* Terima*

Nota (*) Tidak Signifikan $P < 0.05$

(**) Signifikan $P < 0.05$

Sungguhpun begitu, merujuk kepada Jadual 5.6 menunjukkan hasil keseluruhan dapatan kajian kedudukan perkaitan antara lokasi dan pengalaman kerja dengan latihan adalah tidak signifikan. Bagaimanapun perkaitan antara jantina dengan latihan adalah berada pada paras yang signifikan. Ini bermakna, jantina telah berupaya memainkan peranan sebagai faktor penyederhana kepada latihan. Namun demikian, jantina tidak berupaya untuk bertindak mempengaruhi dapatan umum kajian, yang menjelaskan bahawa latihan, sebagai pembolehubah bergantung mempunyai perkaitan yang tidak signifikan dengan pembolehubah-pembolehubah bebas kajian. Oleh yang demikian, dapatan kajian membawa kepada implikasi bahawa, latihan adalah merupakan antara aspek dalam agenda pengurusan sumber manusia yang tidak diberikan keutamaan sepenuhnya dalam organisasi pendidikan MRSM.

Hasil dapatan kajian, dengan nyata menafikan akan hakikat, kewujudan unsur keprihatinan daripada pihak kepimpinan pendidikan MRSM dalam mendedahkan guru-guru kepada tradisi latihan, juga, memperlihatkan kegagalan pihak kepimpinan pendidikan MRSM dalam membudayakan organisasi dengan budaya latihan. Dengan ini bermakna satu penyisihan terhadap realiti kepentingan dan hakikat keperluan latihan dalam usaha untuk memantapkan daya saing dan daya ketrampilan organisasi.

Keadaan ini, memperlihatkan unsur kemungkinan ketara, pihak kepimpinan pendidikan MRSM, tidak mempunyai perancangan dan pengendalian konkrit dalam pengurusan sumber manusia. Terutamanya dalam usaha untuk mempertingkatkan dan memperkembangkan potensi serta kebolehan individu, bagi mempertingkatkan kemahiran dan memperluaskan tahap pemahaman terhadap kerjaya serta penguasaan konsep-konsep baru, selaras dengan perkembangan semasa dalam bidang pendidikan.

Situasi ini juga mendedahkan tentang kemungkinan pihak kepimpinan pendidikan, tidak berjaya memahami dan menghayati; prinsip-prinsip pengurusan sumber manusia, matlamat dan objektif pengurusan sumber manusia dan kepentingan sebenar penekanan terhadap pengurusan sumber manusia, khususnya dalam usaha untuk mencapai hasrat peningkatan produktiviti, kestabilan tenaga kerja, dan keberkesanan kos (Saari, Johnson, McLaughlin & Zimmerle 1988). Satu hal yang jelas, matlamat sesetengah program

latihan dan pembangunan adalah untuk memaksimumkan keinginan pekerja untuk menjalankan kerja dengan baik (Wexley & Latham 1996). Berasaskan petunjuk dapatan kajian, memperlihatkan pihak kepimpinan pendidikan MRSM, telah gagal menghayati dan melaksanakan hasrat tersirat kehendak matlamat latihan.

Sedangkan pada hakikatnya, aspek latihan sepatutnya merupakan agenda terpenting bagi setiap organisasi untuk memperkukuhkan penglibatan dan penyertaan individu dalam usaha mempertahankan kualiti perkhidmatan dan keutuhan daya pengeluaran organisasi. Dengan yang demikian, membantu mempengaruhi keyakinan dan kepercayaan pelanggan terhadap mutu perkhidmatan organisasi (Wexley & Latham 1996). Bagaimanapun dapatan kajian menunjukkan guru-guru MRSM tidak begitu terdedah kepada pola perancangan latihan bidang yang sistematik dan berketrampilan. Gambaran yang wujud memperlihatkan tidak terdapat usaha yang konkrit untuk menjana pemikiran dan daya kreativiti guru-guru MRSM dalam mentafsir model dan kaedah baru dalam proses pengajaran dan pembelajaran. Keadaan ini bertentangan dengan falsafah kepimpinan dan penjanaan sumber manusia sebagaimana diketengahkan oleh Covey (1996), yang dengan tegas menjelaskan agar para pemimpin organisasi menjadikan diri mereka sebagai golongan yang sentiasa berusaha menjanakan tenaga positif dan mengelakkan tenaga negatif.

Situasi ini adalah sejajar dengan pendirian yang dikemukakan oleh Handy (1996), bahawa tugas utama para pemimpin organisasi adalah untuk memastikan individu-individu dan kumpulan-kumpulan adalah berketrampilan untuk melaksanakan tanggungjawab yang diberikan, memahami matlamat-matlamat organisasi dan mempunyai perasaan komited. Hasrat pemikiran sebegini, hanya akan terlaksana dengan berkesan sekiranya persoalan yang berkaitan dengan perancangan dan pengendalian latihan direalisasikan secepat mungkin.

Berkait dengan dapatan kajian ini, terdapat unsur tindakan kepimpinan pendidikan MRSM dalam merangka perancangan latihan tidak mempunyai impak yang kukuh, terhadap usaha pengembangan potensi sumber manusia. Pelaksanaan latihan secara berkesan bukan merupakan agenda utama di kalangan pihak kepimpinan pendidikan MRSM. Walaupun latihan merupakan aset terpenting dalam membentuk keberkesanan tindakan individu, masih terdapat unsur pengabaian yang ketara dalam mengendalikan kursus-kursus bercorak dalaman. Kewujudan hubungan yang tidak signifikan antara lokasi dan pengalaman kerja dengan latihan, memperlihatkan terdapatnya tuntutan daripada guru-guru MRSM untuk mengembangkan potensi dan kemahiran profesionalisme mereka. Bagaimanapun, realiti ini seolah-olah gagal di kesan dengan sempurna oleh pihak kepimpinan pendidikan MRSM.

Perbezaan lokasi tentunya menuntut pendekatan yang berbeza

dalam proses pengajaran dan pembelajaran, juga memperlihatkan kadar pengaliran maklumat yang berbeza, keadaan ini tentunya memerlukan pendedahan yang khusus kepada guru-guru MRSM, melalui latihan yang terancang, agar dengan itu mereka akan dapat bertindak selaras dengan perkembangan terkini, selaras dengan kepantasan perubahan teknologi dan maklumat. Keadaan pengalaman kerja yang berbeza, mengakibatkan wujudnya jurang dalam pendekatan pengajaran antara mereka yang baru bekerja dengan mereka yang telah lama bekerja, keadaan ini tentunya memerlukan penyelarasan dan pemantapan. Dengan itu adalah wajar dikendalikan program yang membolehkan antara dua kumpulan guru berkongsi pengalaman dan dalam masa yang sama, mereka ini didedahkan dengan konsep-konsep dan kemahiran-kemahiran baru.

Namun, berasaskan kepada petunjuk kajian, aspek dan fenomena ini kurang dipedulikan oleh pihak kepimpinan pendidikan MRSM. Keadaan ini menjelaskan, bahawa pihak kepimpinan pendidikan MRSM tidak berupaya memainkan peranan dalam pengurusan sumber manusia. Dengan yang demikian, potensi sumber manusia dalam organisasi MRSM dibiarkan berkembang tanpa dilandaskan kepada acuan latihan yang konkrit.

Bagaimanapun jika berpandukan kepada pandangan Akhilesh N. Singh (1996), latihan personel merupakan unsur yang terpenting dalam organisasi, terutamanya dalam usaha untuk memastikan pencapaian perencanaan objektif hasrat kualiti. Hal ini

termasuklah latihan tugas yang khusus dan juga latihan yang bercorak umum dan menyeluruh, untuk memotivasikan para pekerja dan mempertingkatkan kesedaran kualiti dan untuk membangunkan sikap positif.

Bagaimanapun pada dasarnya, pandangan ini, hakikatnya tidak mempengaruhi corak dan kaedah berfikir pihak kepimpinan pendidikan MRSM. Pengabaian terhadap program perancangan dan pengendalian latihan, ternyata wujud dan terseorlah. Keadaan ini dibuktikan dengan hasil dapatan hipotesis utama kajian yang memperlihatkan, tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara kepimpinan pendidikan dengan pengurusan sumber manusia dalam organisasi pendidikan.

Biarpun hubungan antara jantina dengan latihan memperlihatkan terdapat perkaitan yang signifikan, namun hakikatnya, tidak menjejaskan dapatan umum kajian, yang dengan nyata membuktikan bahawa terdapatnya unsur kurang peduli terhadap pengendalian latihan oleh pihak kepimpinan pendidikan MRSM. Kedudukan Jantina dengan latihan yang signifikan, berkemungkinan dipengaruhi oleh hasrat aspirasi terhadap latihan yang rendah, berbanding dengan lokasi dan pengalaman kerja. Jantina lebih memperlihatkan sikap berpuashati atau bersikap menerima dengan bentuk atau corak latihan sedia ada.

Secara umumnya jantina tidak mempunyai revolusi harapan meninggi terhadap latihan. Hakikatnya, dalam aspek jantina, wujud unsur menerima status quo biarpun kemungkinan latihan yang diwujudkan tidak membantu kepada peningkatan realiti kecekapan profesionalisme.

5.2.5 Bakat dan Minat

Pada hakikatnya, potensi dan keupayaan individu merupakan unsur terpenting yang mempengaruhi keberkesanan dan kekemasan kerja individu. Juga, menjadi penentu kepada tahap keterlibatan dan keseronokan bekerja individu dalam usaha untuk mencapai objektif dan matlamat akhir organisasi. Bagaimanapun, berhubung dengan dapatan kajian ini, menunjukkan bakat dan minat guru-guru MRSM telah tidak di kesan dan digunakan secara maksimum, oleh pihak kepimpinan pendidikan MRSM. Juga, memperlihatkan unsur pengabaian yang ketara serta salah urus terhadap potensi bakat dan minat yang terdapat di kalangan guru-guru MRSM.

Jadual 5.7 Perkaitan status Hipotesis Nul antara Jantina Lokasi dan Pengalaman Kerja dengan Bakat Dan Minat

Pembolehubah Bebas	Pembolehubah Bergantung	Status Hipotesis
Jantina		Tolak**
Lokasi	Bakat dan minat	Terima*
Pengalaman kerja		Terima*

Nota (*) Tidak Signifikan $P < 0.05$

(**) Signifikan $P < 0.05$

Berlandaskan kepada gambaran dalam Jadual 5.7, secara umumnya menunjukkan bakat dan minat, sebagai potensi sumber manusia, telah tidak diberikan tumpuan dan perhatian sewajarnya untuk diperkembangkan dan dipupuk, bagi mempertingkatkan kemahiran dan keupayaan di kalangan guru-guru MRSM. Kewujudan situasi ketiadaan hubungan dan perkaitan yang signifikan antara lokasi dan pengalaman kerja dengan bakat dan minat, memperlihatkan dominasi unsur kurang peduli dan hilang kepekaan pihak kepimpinan pendidikan MRSM, terhadap kemampuan dan kebolehan semulajadi yang terdapat pada diri individu guru-guru MRSM.

Meskipun hubungan antara jantina dengan bakat dan minat berada pada tahap yang signifikan, namun dari segi realitinya, jantina gagal untuk bertindak sebagai faktor penyederhana kepada bakat dan minat. Dengan itu secara keseluruhannya menunjukkan perkaitan antara pembolehubah bebas dengan pembolehubah bergantung, iaitu minat, adalah berada pada tahap yang tidak signifikan.

Dapatan kajian ini, pada hakikatnya adalah tidak selaras dan tidak serasi dengan dapatan kajian yang dilakukan oleh Ariffin Haji Zainal (1993), Turiman Suandi (1991), Klimoski Hayes (1980). Kajian oleh penyelidik-penyelidik ini menunjukkan terdapat perkaitan yang signifikan antara bakat dan minat dengan kemampuan dan kebolehan, penglibatan dalam kepimpinan organisasi

dan kepuasan kerja. Ini bermakna, tahap penglibatan dan keupayaan untuk terlibat dalam sebarang bentuk komitmen, bergantung kepada keserasian dan keselesaan individu terhadap bidang tugas yang dipertanggungjawabkan. Oleh itu, menjadi tugas pihak kepimpinan organisasi, untuk membentuk prosedur menilai dengan tepat kebolehan individu, untuk dijadikan sebagai kekuatan bagi kemajuan dan kecekapan perkhidmatan organisasi.

Keputusan hipotesis kajian yang menunjukkan ketiadaan perkaitan yang signifikan antara pembolehubah bebas dengan pembolehubah bergantung, membuktikan hakikat kemungkinan pihak kepimpinan pendidikan MRSM, sebenarnya tidak mempunyai mekanisme dan prosedur berkesan dalam mengesan kebolehan dan keupayaan individu, untuk digembelengkan secara tepat bagi faedah semua pihak dalam organisasi. Keadaan ini menyerlahkan sikap dominasi pihak kepimpinan pendidikan MRSM dalam menentukan spesifikasi dan pengagihan tugas di kalangan guru-guru MRSM. Situasi ini sememangnya membawa kepada unsur penyahan bakat dan kepakaran guru-guru dalam menentukan arah perjalanan haluan program pendidikan MRSM.

Hakikatnya, manusia sebagai tenaga kerja dalam organisasi menghasratkan bakat dan minat mereka dikenalpasti, dikembangkan, digunakan dan diiktiraf (Covey 1992: 178; Drucker 1994: 257). Oleh yang demikian, adalah menjadi tugas kepimpinan organisasi, khususnya kepimpinan organisasi pendidikan MRSM, untuk membina

kekuatan di kalangan guru-guru dan sekali gus menutup kelemahan mereka (Drucker 1994: 255). Pengiktirafan terhadap bakat dan minat individu, bermakna mengiktiraf kekuatan dan kelebihan yang terdapat pada seseorang individu.

Ini bererti, bakat dan minat yang terdapat pada setiap individu, seharusnya di lihat sebagai nilai tertinggi yang membentuk persepsi dan perspektif individu terhadap penglibatan dalam menggerakkan aktiviti dan program organisasi. Bakat dan minat yang disalurkan secara tepat dan berkesan, mempunyai kemungkinan yang besar untuk menghasilkan tahap perkhidmatan dan daya pengeluaran yang tinggi. Namun begitu, meneliti keputusan kajian ini, secara nyata menyerlahkan kemungkinan unsur kegagalan pihak kepimpinan pendidikan MRSM dalam menyelaraskan penyaluran bakat dan minat guru-guru secara berkesan, sejajar dengan keupayaan dan kemampuan yang terdapat pada setiap individu guru. Hubungan perkaitan yang tidak signifikan antara lokasi dan pengalaman kerja dengan bakat dan minat, membuktikan dengan jelas realiti ini.

Di samping itu, juga memperlihatkan kemungkinan unsur kegagalan pihak kepimpinan pendidikan MRSM untuk menonjolkan bakat dan minat guru-guru sebagai nilai nilai tertinggi yang mentakrifkan konsep hidup guru-guru dalam kancah operasi organisasi pendidikan MRSM. Jelasnya, penemuan kajian menunjukkan terdapatnya unsur penolakan pihak kepimpinan pendidikan MRSM

untuk menghargai dan mengiktiraf sepenuhnya bakat dan kebolehan yang terdapat pada diri guru-guru MRSM.

Realiti yang wujud memperlihatkan setiap aspek perkembangan kerjaya yang berlaku, banyak dipengaruhi oleh penentuan dan arahan yang distrukturkan oleh pihak kepimpinan itu sendiri, tanpa mengambil kira kemampuan dan keupayaan sumbangan yang mampu dilaksanakan oleh guru-guru. Dalam situasi ini, memperlihatkan kemungkinan pihak kepimpinan pendidikan MRSM, lebih terdorong menggunakan perkiraan autoritarianisme daripada perkiraan profesionalisme dalam mengendalikan dan menguruskan sumber manusia.

Walhal, jika ditinjau kepada pemikiran House (1974), peranan utama pemimpin organisasi adalah merangka strategi berkesan bagi menguasai emosi dan persepsi pengikut bawahan, dengan tujuan untuk menghasilkan penglibatan penuh para pengikut dalam menyokong perjalanan dan kelangsungan operasi organisasi. Dengan yang demikian, kepekaan dan keprihatinan yang mendalam terhadap bakat dan minat individu, merupakan prasyarat utama, untuk menstabilkan emosi individu dalam mendefinisikan persekitaran dan daya pengeluaran serta kualiti perkhidmatan organisasi.

Syed Othman Alhabshi (1996), menegaskan bahawa bakat dan minat individu perlu dikembangkan dan digunakan sepenuhnya, sebaliknya ia tidak wajar dinafikan, meskipun idea yang dijanakan berkemungkinan bertentangan dengan pandangan umum. Dengan

bertindak membuka peluang kepada perkembangan dan penggunaan sepenuhnya bakat dan minat individu, membolehkan setiap individu dalam organisasi mencapai tahap sebenar potensi mereka. Individu-individu yang berbakat dan berkemahiran pada dasarnya mempunyai kebanggaan terhadap apa yang dilakukan kepada organisasi. Dengan yang demikian pemimpin organisasi secara umumnya wajar mencipta peluang untuk membolehkan para pekerja menjadi seorang yang kreatif dan inovatif. Tanpa usaha bersungguh pihak kepimpinan mencipta ruang bagi pengembangan bakat dan minat, individu-individu tidak berpeluang untuk mengembangkan keupayaan kreativiti.

Sehubungan dengan dapatan kajian ini, ternyata unsur kreativiti dan unsur inovatif telah tidak dikembangkan sewajarnya, memandangkan terdapatnya unsur penyisihan terhadap bakat dan minat di kalangan guru-guru MRSM. Oleh itu, ia menimbulkan persoalan tentang kecerdikan kepimpinan pendidikan MRSM dalam menggerakkan penggunaan sumber manusia. Juga memperlihatkan ketidakcekan pihak kepimpinan pendidikan MRSM dalam menganalisis situasi, untuk menggerakkan potensi sumber manusia selaras dengan keperluan matlamat akhir organisasi pendidikan MRSM. Yang demikian, dapatan kajian membuktikan dengan nyata bahawa tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara kepimpinan pendidikan dengan pengurusan sumber manusia dalam organisasi pendidikan.

5.2.6 Peningkatan Mutu Kerja

Keupayaan berhubung dengan kemampuan untuk menawarkan perkhidmatan dan mempertahankan kualiti pengeluaran secara berkesan, berkait rapat dengan kemampuan individu dan organisasi merangsang situasi yang mendorong kepada berlakunya peningkatan mutu kerja. Satu perkara yang nyata, situasi yang mempengaruhi fenomena peningkatan mutu kerja berkait dan bergantung kepada beberapa unsur, antaranya; kesediaan dan keupayaan penglibatan penuh individu dalam menentukan pencapaian objektif akhir organisasi; kepekaan dan kemampuan dalam menyusun atur secara berkesan perancangan guna tenaga dan penggembelengan sumber dalam organisasi oleh pihak kepimpinan organisasi. Kedua-dua situasi ini, pada hakikatnya adalah saling pengaruhi mempengaruhi.

Peningkatan mutu kerja pada umumnya adalah merupakan matlamat dan tumpuan utama organisasi. Kewujudan suasana peningkatan mutu kerja bermakna terdapatnya kestabilan dan dinamisme dalam organisasi. Kajian-kajian yang dilakukan oleh O' Neal & Pallodino (1992), Campbell, Mac Henry & Wise (1990) dan Darfman, Stephen & Loveland (1986), mempertegaskan tentang perkaitan yang signifikan antara peningkatan mutu kerja dengan perancangan pengembangan kerjaya, peramal kepuasan dan kandungan kategori.

Ini bermakna, setiap organisasi rasional, persoalan

berhubung dengan peningkatan mutu kerja adalah merupakan hasrat agenda yang diutamakan dalam setiap perancangan dan pelaksanaan aktiviti organisasi. Sungguhpun begitu, dapatan kajian yang dilakukan oleh penyelidik-penyelidik ini, mempunyai unsur pertentangan dengan dapatan hasil ujian hipotesis nul kajian ini.

Jadual 5.8 Perkaitan status Hipotesis Nul antara Jantina Lokasi dan Pengalaman Kerja dengan Peningkatan Mutu Kerja

Pembolehubah Bebas	Pembolehubah Bergantung	Status Hipotesis nul
Jantina		Terima*
Lokasi	Peningkatan mutu kerja	Terima*
Pengalaman		Terima*

Nota (*) Tidak Signifikan $P < 0.05$

Berdasarkan kepada gambaran dalam Jadual 5.8 memperlihatkan bahawa peningkatan mutu kerja di kalangan guru-guru MRSM adalah rendah. Hipotesis nul kajian menunjukkan realiti ketiadaan hubungan atau perkaitan yang signifikan antara jantina, lokasi dan pengalaman kerja dengan peningkatan mutu kerja. Ketiga-tiga pembolehubah bebas, tidak berupaya untuk mempengaruhi menyederhanakan status peningkatan mutu kerja, sebagai pembolehubah bergantung. Hal ini bermakna, pemikiran ke arah membentuk situasi kepada peningkatan mutu kerja, bukan menjadi kriteria utama dalam pengukuran etika kerja guru-guru MRSM. Keadaan ini tentunya dipengaruhi oleh bentuk dan pola kepimpinan

pendidikan MRSM, yang berkemungkinan terkepung dalam kerangka pendekatan kepemimpinan yang terlalu bestruktur dan sentimental (House 1974), yang secara tidak langsung menghalang kepada pembentukan daya rancang dan daya fikir, yang sekaligus menjejaskan wibawa intelek guru-guru MRSM.

Satu perkara yang jelas, fungsi utama kepemimpinan organisasi adalah untuk mendorong dan menggerakkan kepada peningkatan mutu kerja. Kewujudan peluang peningkatan mutu kerja akan mencetuskan penghargaan yang bermakna dan terpenting kepada individu dan ini akan membawa kepada penilaian yang tinggi terhadap kerjaya dan organisasi (Kearney 1978: 15). Bagaimanapun hasil dapatan ujian hipotesis nul kajian ini, menunjukkan pihak kepemimpinan pendidikan MRSM tidak bersedia sepenuhnya untuk bertindak sebagai moderator peneguh kerjaya individu, dalam konteks pengembangan dan kemajuan kerjaya dalam organisasi MRSM. Situasi yang wujud, menggambarkan terdapatnya unsur kegagalan pihak kepemimpinan pendidikan MRSM membentuk satu mekanisme atau satu sistem pengesanan yang cekap bagi mempengaruhi dinamisme persekitaran ke arah peningkatan mutu kerja di kalangan guru-guru MRSM.

Penunjuk kajian juga mendedahkan terdapatnya unsur kecenderungan yang mengekang dan menghalang kepada peningkatan mutu kerja di kalangan guru-guru MRSM. Pihak kepemimpinan pendidikan MRSM telah tidak bersedia untuk bertindak sebagai mentor bagi mendorong kepada penghasilan dan pengendalian tugas

dan tanggung jawab dengan berkesan. Selain daripada itu terdapat juga petunjuk yang memperlihatkan unsur penyingkiran inovasi dan penyahan kreativiti di kalangan guru-guru MRSM. Kecenderungan yang wujud menunjukkan guru-guru terlalu terikat dengan kehendak dan keperluan kepimpinan pendidikan MRSM, secara mutlak, tanpa adanya daya usaha inisiatif ke arah membentuk dimensi dinamisme profesion bag menyerlahkan tradisi dan budaya minda proaktif dan progresif di kalangan guru-guru MRSM.

Kewujudan suasana ini, berkemungkinan dipengaruhi oleh beberapa faktor, antaranya; kehilangan wibawa di kalangan guru-guru MRSM, dalam mencari alternatif dan kaedah terbaik bagi merangsang kepada pencapaian peningkatan mutu kerja. Keadaan ini berlaku berpunca daripada tekanan dan bebanan tugas yang gagal dirancang dengan berkesan oleh pihak kepimpinan pendidikan MRSM. Dengan yang demikian, guru-guru MRSM melakukan tugas yang tidak selaras dengan keupayaan, kemampuan dan kepentingan profesionalisme, yang pada hakikatnya menjadi faktor yang membantutkan perkembangan dan pertumbuhan bakat dan minat guru-guru, menjadikan guru-guru kehilangan semangat kerja dan potensi daya kreatif.

Selain daripada itu, kewujudan ciri-ciri kepimpinan pendidikan MRSM yang mengelak daripada memberikan penghargaan dan pengiktirafan terhadap tugas yang dihasilkan, juga merupakan

antara penyumbang kepada kerendahan kualiti kerja di kalangan guru-guru MRSM. Oleh yang demikian, budaya kerja yang wujud, pada hakikatnya tidak dipertalikan dengan budaya kerja berteraskan kepada prinsip kualiti. Jelasnya, setiap tugas yang dihasilkan dan disempurnakan tidak di rancang ke arah memenuhi piawai jaminan mutu terbaik. Sebaliknya terdapat tanda-tanda bahawa kerja-kerja yang dihasilkan adalah sebagai bebanan tanggungjawab untuk memenuhi arahan dan kehendak pihak kepimpinan organisasi semata-mata, dan bukannya dihasilkan untuk memenuhi kepuasan sendiri dengan jaminan tahap piawai mutu terbaik.

Ini bermakna, wujudnya kekangan dan batasan dalam menyelaraskan keperluan dan kehendak individu dengan kehendak matlamat serta objektif organisasi. Ertian yang wujud, memperlihatkan pihak kepimpinan pendidikan MRSM telah gagal untuk berfungsi sebagai pengilham kepada peningkatan mutu kerja, sebaliknya terdapat tanda-tanda pihak kepimpinan pendidikan menjadi penghakis kepada semangat kerja positif dan pengekang kepada moral kerja, yang menjadi punca kepada kerendahan tahap mutu kerja. Realiti ini begitu ketara sekali, apakala jantina, lokasi dan pengalaman kerja tidak berupaya bertindak mempengaruhi peningkatan mutu kerja, yang menjadikan hubungan antara pembolehubah bebas dengan pembolehubah beroperasi dalam konteks perkaitan yang tidak signifikan.

Senario kepimpinan yang wujud, ternyata bertentangan dengan

pemikiran yang diutarakan oleh House (1974), yang menekankan bahawa peranan utama pihak kepimpinan organisasi adalah untuk mempengaruhi pengikut bawahan dalam aspek; menjadi perangsang yang memotivasikan pengikut bawahan dan mengarah pengikut bawahan untuk melakukan operasi tugas yang perlu; dan bertindak sebagai kekangan kepada varians dalam prestasi dan menjadi peneguh memimpin kepada prestasi yang dikehendaki.

Realiti kajian ini yang menunjukkan tahap pencapaian peningkatan mutu kerja yang rendah di kalangan guru-guru MRSM, menjadi bukti ketidakpekaan pihak kepimpinan pendidikan MRSM, mengorientasikan pelaksanaan idea pengurusan kualiti menyeluruh, dalam pengendalian pengurusan sumber manusia dalam organisasi pendidikan MRSM. Walhal, falsafah utama dalam pengurusan kualiti menyeluruh adalah berteraskan kepada peningkatan yang berterusan dalam semua bidang organisasi (Berk 1995; Ross, 1995). Ini bererti, kepimpinan pendidikan MRSM, telah gagal untuk mentafsirkan secara tuntas akan hakikat tuntutan profesionalisme keguruan, dalam konteks hasrat dan keinginan terpendam guru-guru.

Jelasnya, dalam kes ini, pihak kepimpinan pendidikan MRSM telah gagal untuk bertindak sebagai pemimpin profesional, tetapi sebaliknya lebih terdorong untuk bertindak sebagai pentadbir yang kekakuan wawasan dan keterbatasan agenda. Keadaan ini menjadikan pihak kepimpinan pendidikan MRSM, kurang daya peka terhadap komitmen dan keupayaan pengurusan sumber manusia.

Satu hal yang nyata, hasil dapatan kajian ini secara jelas mendedahkan ketidakupayaan pihak kepimpinan pendidikan MRSM dalam menilai akan hakikat peranan manusia dalam organisasi secara tepat. Juga, memperlihatkan kegagalan pihak kepimpinan pendidikan MRSM menyelaraskan hubungan antara falsafah dan kepercayaan individu dengan falsafah dan objektif akhir organisasi. Sedangkan, salah satu daripada faktor terpenting yang menentukan kejayaan atau kegagalan mana-mana organisasi adalah kuasa pengupayaan manusia, dan sejauhmana keupayaan tersebut ditumpukan ke arah pencapaian objektif-objektif organisasi.

Pengupayaan pekerja bermakna pihak kepimpinan organisasi mengiktiraf kebolehan dan menyediakan pekerja dengan peralatan dan wibawa yang diperlukan untuk mempertingkatkan prestasi secara berterusan. Oleh yang demikian, berasaskan senario dapatan kajian, secara tidak langsung mengesahkan kedudukan hipotesis nul utama kajian yang mendapati tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara kepimpinan pendidikan dengan pengurusan sumber manusia dalam organisasi pendidikan.

5.3 Rumusan Dapatan

Berasaskan kepada kedudukan keputusan ujian hipotesis berhubung dengan kedudukan antara pembolehubah bebas dengan pembolehubah bergantung kajian, sebagaimana yang ditunjukkan dalam Jadual 5.9, rumusan umum bersabit dengan hasil kajian, dapat diperjelaskan dalam beberapa konteks, yang melibatkan

kewujudan pengaruh beberapa situasi.

Jadual 5.9 Kedudukan tahap Kesignifikanan antara Pembolehubah Bebas dengan Pembolehubah Bergantung

Pembolehubah Bebas	Pembolehubah Bergantung	Tahap Kesignifikanan	
		Terima	Tolak
Jantina	Sikap Kepuasan kerja Motivasi Latihan Bakat dan minat Peningkatan mutu kerja	/	/
Lokasi	Sikap Kepuasan kerja Motivasi Latihan Bakat dan minat Peningkatan mutu kerja	/	/
Pengalaman kerja	Sikap Kepuasan kerja Motivasi Latihan Bakat dan minat Peningkatan mutu kerja	/	/

Berpandukan kepada Jadual 5.9, memperlihatkan bahawa organisasi pendidikan MRSM tidak dikendalikan dengan berkesan berasaskan kepada tradisi kecemerlangan menyeluruh. Petunjuk kajian yang memperlihatkan wujudnya unsur hasrat dan konflik terpendam, yang mendominasi pemikiran dan minda kelompok jantina, lokasi dan pengalaman kerja, telah tidak dikesan untuk

dikendalikan dengan sempurna dan berwibawa oleh pihak kepimpinan pendidikan MRSM. Apa yang jelas, pihak kepimpinan pendidikan MRSM telah gagal untuk mentafsir dengan kritis akan gejolak hasrat tindakan dan keinginan yang tersirat dalam benak guru-guru MRSM. Keadaan sedemikian secara tidak langsung mempengaruhi pembentukan persepsi hubungan personal di kalangan guru-guru dalam organisasi, yang pada akhirnya melahirkan unsur sikap negatif terhadap kepimpinan organisasi, kewujudan unsur ketidakpuasan kerja, kehilangan daya dan upaya motivasi, tahap kemahiran yang statik dan terhindar daripada budaya kreatif dan inovatif, penghakisan bakat dan minat, dan tahap pencapaian mutu kerja yang amat minimum.

Ternyata bahawa gambaran yang ditunjukkan, memperlihatkan unsur kemungkinan pihak kepimpinan pendidikan MRSM telah tidak merancang dengan teliti usaha untuk; mencungkilkan sikap positif, mewujudkan persekitaran kerja yang merangsang kepada kepuasan kerja, mempertingkatkan motivasi, menyeleraskan program latihan, memperkembangan dan membangunkan bakat dan minat serta merangsang kepada peningkatan mutu kerja di kalangan guru-guru MRSM. Keadaan ini pada hakikatnya menyerlahkan dasar dan amalan kepimpinan pendidikan MRSM telah tidak diasaskan dengan jitu dan utuh kepada pemahaman yang mendalam terhadap falsafah dan prinsip pengurusan sumber manusia. Keadaan ini juga menunjukkan bahawa kebanyakan pemimpin pendidikan MRSM, adalah golongan yang terhindar daripada penguasaan kemahiran pengurusan sumber manusia dalam organisasi.

Dapatan hasil kajian juga membuktikan bahawa dalam operasi organisasi MRSM, terdapat unsur yang menggambarkan iklim dan persekitaran organisasi yang berkonflik, antara dasar dan kehendak kepimpinan pendidikan MRSM dengan kehendak dan keperluan guru-guru MRSM. Ini bermakna wujudnya konflik harapan meninggi antara kepimpinan pendidikan MRSM dengan guru-guru MRSM, yang mengakibatkan wujudnya berbezaan pentafsiran terhadap dasar, matlamat dan objektif organisasi, yang mengakibatkan wujudnya reaksi tindakan yang tidak harmoni dan tidak persis, terkepung dalam dimensi tindakan yang terbentuk atas dasar melaksanakan arahan. Keadaan ini pada hakikatnya menggambarkan iklim organisasi yang kurang ceria dan memperlihatkan wujudnya unsur pertentangan idea secara senyap, yang berkemungkinan menjadi faktor kepada kegelisahan profesionalisme di kalangan guru-guru MRSM.

Situasi yang wujud juga menggambarkan pihak kepimpinan pendidikan MRSM terlalu tertumpu kepada aspek pencapaian pelajar semata-mata, tanpa mempunyai persediaan yang mantap dan menyerlah serta sistematik, bagi membantu mempertingkatkan kualiti kepuasan kerja dan peningkatan pencapaian kerjaya di kalangan guru-guru MRSM. Program-program yang di bentuk berkemungkinan terlalu menjurus kepada usaha peningkatan akademik pelajar, tanpa memperlihatkan usaha keprihatinan yang tinggi bagi mendedahkan guru-guru MRSM kepada perspektif kerja dan profesionalisme yang lebih luas. Juga, memperlihatkan terdapat unsur guru-guru

MRSM distrukturkan tugas secara khusus kepada orientasi pelajar, yang mengakibatkan wujudnya pengabaian kepada usaha mempertingkatkan kualiti intelektual. Keadaan ini menjejaskan realiti daya fikir kreatif guru-guru, menjadikan mereka pada umumnya mengalami kegelisahan intelektual, yang pada dasarnya menjadi yang mempengaruhi perkembangan potensi sumber manusia di kalangan guru-guru MRSM.

Di samping terdapatnya situasi-situasi yang diperkatakan, juga, menggambarkan bahawa pada umumnya pihak kepimpinan pendidikan MRSM telah tidak didedahkan dengan pengetahuan dan maklumat yang sistematik dan terancang berkaitan dengan prosedur dan kemahiran dalam pengurusan sumber manusia. Ini bermakna, pihak kepimpinan pendidikan MRSM menggerakkan perjalanan organisasi pendidikan MRSM, dengan tidak berasaskan kepada tradisi keilmuan profesional yang kukuh dan mantap, yang juga menjelaskan bahawa pihak kepimpinan pendidikan MRSM, tidak memperlengkap kekuatan diri, dengan membentuk persediaan kualiti diri yang mantap dengan ilmu kepengurusan, sebelum berubah kerjaya daripada seorang guru kepada pentadbir organisasi pendidikan.

Dengan yang demikian, pihak kepimpinan pendidikan MRSM telah menampakkan unsur kegagalan untuk menghayati secara berkesan prinsip dan konsep kepimpinan yang berteraskan kepimpinan kualiti menyeluruh. Oleh itu, tradisi pendekatan

tindakan kepimpinan yang diamalkan bukan atas dasar kekuatan dan upaya daya fikir ilmu yang proaktif, tetapi sebaliknya lebih dipengaruhi oleh sentimen reaktif.

Dapatan kajian juga menonjolkan akan unsur kelemahan pihak kepimpinan pendidikan MRSM, dalam mengesan aspirasi hasrat tersirat guru-guru dan bertindak secara berstruktur bagi mempengaruhi guru-guru, ke arah merealisasikan perkongsian matlamat untuk mewujudkan realiti hubungan sosial dan kemahiran profesionalisme. Apa yang nyata, pihak kepimpinan pendidikan MRSM telah gagal untuk bertindak wajar menterjemahkan wawasan guru-guru, bagi disesuaikan dengan hasrat dan wawasan pihak pimpinan. Keadaan ini menjadikan hasrat dan kehendak pihak kepimpinan pendidikan MRSM, sebagai unsur fenomena yang mendominasi secara langsung, segala aspek tindakan dan perancangan setiap program. Kesannya, secara tidak langsung menjadikan guru-guru MRSM terikat dengan situasi yang membantut keupayaan perkembangan pentafsiran potensi diri.

5.4 Cadangan Pelaksanaan

Untuk tujuan mempertingkatkan kekesan pelaksanaan pengurusan sumber manusia, bagi membolehkan penggembelengan daya usaha guru-guru secara tuntas, ke arah pencapaian matlamat dan objektif pendidikan sebagaimana yang digarisbawahi, maka adalah wajar tindakan konkrit dilaksanakan, yang melibatkan tindakan berorientasikan dua fasa strategi, iaitu strategi jangka

pendek dan strategi jangka panjang. Strategi jangka pendek adalah melibatkan;

5.4.1) Penubuhan jawatankuasa perancangan dan pembangunan sumber manusia di peringkat MRSM dan Kolej MARA, dengan dipengerusikan oleh Pengetua atau Penolong Pengetua. Tugas dan tanggung jawab utama jawatankuasa ini adalah;

5.4.1.1) Meneliti unsur-unsur persekitaran organisasi yang berkemungkinan menjelaskan kemampuan penglibatan guru dalam aktiviti MRSM atau Kolej MARA.

5.4.1.2) Merangka rancangan bertindak ke arah membentuk iklim dan persekitaran organisasi yang cemerlang dan berdayasaing.

5.4.1.3) Menggubal modul latihan terancang bagi membolehkan guru-guru meningkatkan profesionalisme berdasarkan kepada bakat dan minat mereka.

5.4.1.4) Mengenalpasti kursus-kursus dan peluang-peluang kerjaya yang membolehkan berlakunya mobiliti kerjaya samada secara mendatar atau secara menegak.

5.4.2) Melaksanakan program-program dan gerak kerja berasaskan pembahagian tugas dengan mengambil kira faktor keupayaan, kemampuan, kebolehan, bakat dan minat individu tertentu, agar dengan itu aset yang terdapat pada individu tertentu dapat digunakan secara maksimum. Dengan tujuan untuk merealisasikan hal ini, pihak pengetua seharusnya;

5.4.2.1) Mempunyai mekanisme pengesanan bakat dan minat guru-guru yang praktikal dan objektif.

5.4.2.2) Mewujudkan sistem pengkatalogan data yang berkesan berkait dengan keupayaan dan kebolehan guru, guna membolehkan pembahagian tugas dan tanggungjawab dapat dilakukan dengan berkesan.

5.4.3) Berusaha melibatkan kesemua guru dalam menentukan perancangan program organisasi, khususnya yang berhubung dengan pembentukan matlamat, falsafah dan dasar organisasi, dengan tujuan untuk memperluaskan semangat perkongsian wawasan dan halatuju.

5.4.4) Mengadakan program-program dan gerak kerja yang membuka ruang kepada usaha mewujudkan inovasi dan kreativiti.

- 5.4.5) Mewujudkan garis panduan yang konkrit ke arah mengiktiraf sumbangan dan penglibatan individu dengan mengambil kira keupayaan intelektual dan komitmen terhadap tugas-tugas utama organisasi.
- 5.4.6) Mengelakkan kewujudan kekangan dan halangan yang ketat terhadap prosedur pentadbiran sehingga menggugat perkembangan intelektual dan keupayaan rangsangan minda individu, khususnya sepanjang yang berhubung dengan peningkatan kualiti diri.
- 5.4.7) Membentuk perseimbangan dasar antara usaha ke arah menghasilkan kecemerlangan pelajar dengan usaha dan tindakan ke arah mempertingkatkan kualiti dan kedinamikan guru dalam aspek-aspek; kepakaran bidang, intelektualisme, profesionalisme dan potensi daya fikir.

Selaian daripada perlaksanaan strategi jangka pendek sebagaimana yang dicadangkan, perlaksanaan strategi jangka panjang yang melibatkan perancangan khusus di peringkat pusat, juga perlu dipertimbangkan dan disusun atur, dengan tujuan untuk menambah baik perlaksanaan pengurusan sumber manusia dalam organisasi pendidikan. Strategi jangka panjang melibatkan;

- 5.4.8) Mewujudkan Akademi Pentadbiran dan Pengurusan, yang mempunyai fungsi khusus untuk menghasilkan individu

-individu yang mempunyai kepakaran bidang dalam pelbagai aspek. Program-program akademi seharusnya merangkumi;

5.4.8.1) Menawarkan kursus-kursus pada peringkat Sijil, Diploma dan Ijazah Lanjutan.

5.4.8.2) Menjadi pusat pembangunan penyelidikan dalam usaha peningkatan kualiti kepakaran individu dalam bidang-bidang profesional.

5.4.8.3) Mengusahakan jalinan kerjasama pendidikan dengan institusi-institusi pendidikan tinggi tempatan dan luar negara bagi menawarkan kursus-kursus peringkat Sarjana dan Doktor Falsafah.

5.4.9) Perlantikan untuk jawatan pengetua dan penolong pengetua haruslah didasarkan kepada kelayakan khusus dengan memiliki sekurang-kurangnya Ijazah Sarjana Pengurusan dan Pentadbiran Pendidikan.

5.4.10) Mewujudkan jawatan penolong pengetua yang bertanggungjawab sepenuhnya ke atas pengurusan dan pembangunan sumber manusia dalam organisasi pendidikan.

5.4.11) Mewujudkan dasar khusus yang berhubung dengan pengurusan sumber manusia sebagai garis panduan untuk dilaksanakan di peringkat MRSM/Kolej MARA.

5.4.12) Memperbanyak dan memperluas penyebaran latihan profesional kepada guru-guru, terutamanya bagi membolehkan guru-guru mengembangkan bakat dan minat selaras dengan potensi masing-masing sebagai usaha mempertingkatkan kemahiran individu dalam sesuatu bidang tertentu.

5.4.13) Mewujudkan mekanisme pengesanan konkrit berhubung dengan usaha untuk memupuk, mengembang dan memperkayakan bakat dan minat yang terdapat di kalangan individu guru, bagi membolehkan guru-guru bertindak selaras dengan keupayaan, kebolehan dan potensi diri masing-masing.

5.4.14) Mewujudkan prosedur pemilihan pengetua dengan menubuhkan panel khas yang bertanggungjawab menghalusi dan meneliti bakat kepengetuaan dengan mengadakan sistem penilaian yang konkrit berasaskan;

5.4.14.1) Ujian bakat dan minat.

5.4.14.2) Ujian kelayakan kepimpinan dan kepengurusan.

5.4.14.3) Ujian tenaga asas dan ujian tenaga lanjutan.

Cadangan Kajian Lanjutan

Memandangkan persoalan yang bersabit dengan pengurusan sumber manusia adalah merupakan salah satu aspek terpenting yang mempengaruhi kemantapan perjalanan organisasi, juga, menjadi

unsur yang mempengaruhi keberkesanan dan kecekapan individu dalam pelaksanaan tugas dan juga menjadi unsur penentu kepada kemantapan kerjaya dan profesionalisme, maka adalah wajar beberapa kajian lanjutan dijalankan, yang pada dasarnya bertujuan untuk mempertingkatkan tahap pencapaian mutu operasi organisasi. Untuk tujuan tersebut, aspek-aspek yang perlu diberikan tumpuan adalah;

5.5.1) Memperluaskan bidang kajian meliputi kesemua Maktab Rendah Sains MARA dan Kolej MARA bagi mendapatkan sampel yang lebih besar untuk memastikan pola dan amalan pengurusan sumber manusia dengan lebih tepat dan mendalam.

5.5.2) Tumpuan kajian juga harus dilakukan kepada organisasi MARA secara tersendiri untuk mengenal pasti amalan dan bentuk pengurusan sumber manusia yang diamalkan oleh pihak pengurusan MARA dalam mengendalikan pengurusan kakitangan. Kajian haruslah dilakukan dengan tumpuan terhadap;

5.5.2.1) Dasar pengurusan sumber manusia.

5.5.2.2) Keberkesanan dasar pengurusan sumber manusia terhadap pencapaian matlamat dan falsafah organisasi.

5.5.2.3) Mekanisme pengesanan potensi dan keupayaan individu serta prosedur dan program

pengembangan potensi dan keupayaan individu dalam organisasi.

5.5.3) Kajian khusus juga perlu dilakukan terhadap pengetua-pengetua MRSM/Kolej MARA berhubung dengan tahap pemahaman mereka terhadap prinsip-prinsip pengurusan sumber manusia dalam organisasi. Juga, untuk mendapatkan maklum balas berhubung dengan perancangan dan program pengembangan profesionalisme keguruan.

5.5.4) Mengadakan kajian perbandingan berhubung dengan amalan pengurusan sumber manusia antara MRSM/Kolej MARA dengan sekolah-sekolah berasrama penuh yang berada di bawah pengawasan Kementerian Pendidikan.

5.6 Rumusan

Pengurusan organisasi pendidikan, khususnya dalam konteks organisasi Maktab Rendah Sains MARA (MRSM), pada hakikatnya memerlukan perubahan paradigma menyeluruh dalam pola kepimpinan, khususnya sepanjang yang berkait dengan pengurusan sumber manusia. Perubahan dan perkembangan pesat dalam pembangunan infrastruktur dan kemajuan sosio-ekonomi, serta kepantasan pecutan maklumat memerlukan pendekatan yang lebih realistik terhadap pendekatan pengurusan sumber manusia. Potensi dan keupayaan yang terdapat pada diri individu guru, sepatutnya dapat

distrukturkan secara tepat dan berkesan, sejajar dengan tuntutan dan kehendak realiti dunia pendidikan semasa.

Selain daripada itu, guru-guru juga seharusnya didedahkan kepada persekitaran yang dinamis, dengan perancangan program yang dapat menggemilangkan profesion perguruan. Pada dasarnya, profesion perguruan merupakan profesion yang berdaya intelek dan berupaya pengaruh, dengan itu ia menuntut keupayaan kepimpinan yang lebih bersifat inisiatif kualiti berfokuskan sinergi dan peningkatan berterusan.

Namun begitu, terdapatnya jejasan terhadap upaya penglibatan guru dalam menggerakkan perancangan yang di susun atur, pada hakikatnya berpunca daripada keterbatasan paradigma pihak kepimpinan pendidikan dalam mengupayakan kuasa penglibatan guru. Pihak kepimpinan pendidikan tidak bersedia untuk bertindak secara proaktif merangsang agenda untuk guru berdaya maju dan berdaya saing. Bahkan, pada situasi tertentu pihak kepimpinan menjadi fokus yang mengekang usaha inovatif dan upaya kreativiti guru. Jelasnya, unsur pengendalian dan pengurusan sumber manusia, adalah antara unsur yang dikesampingkan dan kurang dipedulikan dalam sektor pendidikan.

RUJUKAN

- Abd. Main Haji Salimon. 1993. Kepuasan kerja guru dan perkaitan dengan latar belakang pengurusan kurikulum dan pengajaran. Tesis Dr. Fal. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Ahmad Sarji Abdul Hamid. 1991. *Perkhidmatan awam berkualiti*. Kuala Lumpur: INTAN.
- Ahmad Atory Hussain. 1987. *Prinsip pengurusan di sektor awam dan swasta*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distirbutors Sdn. Bhd.
- Akhilesh N. Singh. 1996. *Quality guide to ISO 9001/9002*. New Delhi: Kaizen Books.
- Aminuddin Mohd. Yusof. 1990. *Kepimpinan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka. 1990.
- Aminuddin Mohd. Yusof. 1994. *Kepimpinan, motivasi dan prestasi: model guru dan tentera*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Anwar Ibrahim. 1996. *The Asian renaissance*. Singapore: Time Books International.
- Ariffin Haji Zainal. 1993. A study of job satisfaction and work values of university teachers in United Kingdom and Malaysia. Tesis Phd.
- Baron, Robert A. & Greenberg, Jerold. 1990. *Behavioral in organizations: understanding and managing the human side of Work*. Boston: Allyun and Bacon.
- Barker, Joel Arthur. 1993. *Paradigms: the business of discovering the future*. New York: Harper Business.
- Beckhard, Richard. 1996. On future leader. dlm. Hesselbein, F., Goldsmith, M., & Beckhard, R. (pnyt.). *The leader of the future: new visions, strategies, and practices for the next era*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.

- Berman, Frederick E. dan Miner, John B. 1985. Motivation to manage at the top level: A test of the hierarchy role motivation theory. *Personnel Psychology*. 38. 377-389.
- Berk, Joseph & Susan. 1995. *Total quality management: implementing continous improvement*. Kuala Lumpur: S. Abdul Majeed & Co.
- Bolts, James F. 1996. Developing three-dimensional leaders. dlm. Frances Hesselbein, Marshal Goldsmith dan Richard Beckhard (pnyt.). *The leader of the future: new visions, strategies, and practices for the next era*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Byors, Lloyd L. & Leslie, W. Rue. 1994. *Management*, Sydney: Irwin.
- Campbell, John P., McHenry, Jeffrey S., & Wise, Lauress L. 1990. Modelling job performance in a population of jobs, *Personel Psychology*. 43, 313-333.
- Christie, T. 1995. Empowerment: develops leader and guarantees success. *Management Times*. April 11: 12.
- Coudron, Shari. 1993. How HR drives TQM. *Personnel Journal*. August: 480-488
- Covey, Stephen R. 1996. *Tujuh tabiat orang yang amat berkesan*. Petaling Jaya: Prentice Hall. Englewood Cliffs.
- Covey, Stephen R. 1992. *Principle centred leadership*. New York: Simon & Schuster Inc.
- Dalley, Dennis M. 1991. Management practices and uninvolved manager: the effect of supervisory attitudes on perceptions of organizational trust and change orientation. *Public Personal Management*. 20(1): 101-111.
- Dalen, Deobold P. Van. 1993. *Memahami Penyelidikan Pendidikan*. Terjemahan. Serdang: Universiti Pertanian Malaysia.
- Darfman, Peter., Stephen, Water G., & Loveland, John. 1986. Performance appraisal behavior: supervisor perceptions and subordinates reactions. *Personnel Psychology* 39: 579-597.
- Dessler, Garry. 1994. *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall.

- Drucker, P., 1994. *Management: task, responsibilities, practices*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.
- Drucker, Peter. 1995. *Realiti baru*. Terjemahan. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Flippo, Edwin B. 1984. *Personnel management*. Singapore: McGraw Hill Book Company.
- Gist, Marilyn E., Baretta, Anna G., & Steven, Cynthia Kay. 1990. Transfer training method: its influence on skill generalization, skill repetition and performance Level. *Personnel Psychology* 43: 501-523.
- Gordon, Judith R. 1991. *A diagnostic approach to organizational behavior*. Boston: Allyn and Bacon.
- Gronberg, Dee. 1995. Leader versus management: turning resistance into commitment. *Management times* April 25: 10.
- Handy, Charles. 1996. The new language of organizing and its implications for leaders, dlm. Hesselbein, F., Goldsmith, M., & Beckhard, R. (pnyt.). *The leader of the future: new vision, strategies, and practices for the next era*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- House, R.J. 1971. *A path-goal theory of leader effectiveness*. *Administrative Science Quarterly*. 16: 321 - 339.
- House, R.J. & Mitchell T.R., 1974. Path goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business* 3: 81-97.
- Howard, Ann., Shudo, Keitaro., & Umeshiemo, M. 1993. Motivation and values among Japanese and American managers. *Personnel Psychology* 36: 888-898.
- Hoy, K.W. dan Miskel, C.G. 1991. *Educational administration: theory, research and practices*. Singapore: McGraw-Hill.
- Hussein Mahmood. 1993. *Kepemimpinan dan keberkesanan sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Isaac, S., dan Michael, W.B. 1981. *Handbook in research and evaluation*. California: EDITS Publishers.
- Jaafar Sidek Latif. 1995. Kepuasan kerja di kalangan kaunselor sekolah di Negeri Sembilan Darul Khusus. Tesis Sarjana. Universiti Kebangsaan Malaysia.

- Poon, June M.L. 1994. *Pengurusan sumber manusia*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Juran, J.M. 1988. *Juran's quality control handbook*. Singapore: McGraw-Hill Book Company.
- Kamus Dewan*. 1984. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Kamus Inggeris-Melayu Dewan*. 1992. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Kearney, William J. 1978. Improving work performance through appraisal. *Human Resource Management Journal* 17(2).
- Klimosky, Richard J. & Hayes, Noreen. 1980. Leader behavior and subordinate motivation. *Personnel Psychology* 33: 543-555.
- Kouzes, James M. & Posner, Berry Z. 1996. Seven lesson for leading the voyage to the future. dlm. Hesselbein, F., Goldsmith, M. & Beckhard, R. (pnjt.). *The Leader of the future: new visions, strategies, and practices for the next era*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Lipham, J. M. & Hoeh, J. A. Jr. 1974. *The principalship: foundations and functions*. New York: Harper & Row Publishers.
- Mahathir Mohamad. 1990. *Malaysia melangkah ke hadapan*.
- Mahayudin Haji Yahya. 1991. Ketahanan bangsa dan kedaulatan negara: Dari Perspektif Wawasan 2020. dlm. Jurij Haji Jalaludin (Pngr.). *Wawasan 2020: aspek politik dan sosial*. Kuala Lumpur: Arena Ilmu Sdn. Bhd.
- Maimunah Aminuddin. 1994. *Pengurusan sumber manusia*. Petaling Jaya: Fajar Bakti Sdn. Bhd.
- Main, Alex. 1985. *Educational Staff Development*. London: Croom-Helm.
- Maslow, Abraham. 1970. *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
- Mohd. Noor Abdullah. 1985. Upper secondary school teacher trainees' attitudes toward the national goals in Malaysia. Tesis Phd. University of Iowa.
- Mohd. Majid Konting. 1993. *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

- Mohd. Radzi Abdul Jabar. Pengurusan latihan dalaman di sekolah menengah di negeri Perak Darul Ridzwan. Tesis Sarjana. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Mouly, G.J. 1970. *The science of educational research*. New York: Van Nostrand Reinhold Co.
- Musa Daia. 1987. Satu kajian mengenai pertalian saiz sekolah dengan morel guru dan perkembangan personaliti murid-murid, Tesis Phd. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Nigro, L. G. & De Marco, J. J. 1980. Collective bargaining and the attitudes of local government personel managers. *Public Personel Manaegement*. 9(3): 160-171.
- Noran Fauziah Yaakob dan Wan Rafaei A. Rahman. 1993. *Sumber manusia dalam organisasi*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Oakland, John S. 1989. *Total quality management*. England: Butterworth-Heinemann Limited.
- O'Neal, Sandra. & Pallodino, Madonna. 1992. Revamp ineffective performance management, *Personel Journal February*.
- Owens, Robert G. 1991. *Essentials of organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Oxford Advanced Learner's Dictionary*. 1994. Oxford University Press.
- Quigley, Joseph V. 1993. *Vision: how leaders develop it, Share it, & sustain it*. New York: McGraw hill Inc.
- Ramaiah, Al. 1992. *Kepimpinan pendidikan*. Petaling Jaya: IBS Buku Sdn. Bhd.
- Robbins, Stephen P. 1992. *Essentials of organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Ross, Jeols E. 1995. *Total quality management: text, cases and readings*. Singapore: S.S Mubarak & Brothers Pte. Ltd.
- Rudd, Nancy M. & Covenely, Anne R. 1979. Employment experience: attitudes and aspirations of low income men in a developing rural area. *Journal of Employment Couselling*. September: 159-163.
- S. Hussin Ali. 1982. *Masyarakat dan pimpinan kampung di Malaysia*. Kuala Lumpur: Penerbit Fajar Bakti Sdn. Bhd.

- Saari, Lise M., Johnson, Terry., McLaughlin, S.D., & Zimmerle, Dennis M. 1988. A survey of management training and education practices in United State companies. *Personnel Psychology* 41: 731-743.
- Sadacco, Robert., Campbell, John P., Difozio, Ani S., Schultz, Sheila R., & White, Leonard A. 1990. Scaling performance utility to enhance selection and classification decision. *Personnel Psychology* 43: 367-378.
- Senge, Peter M. 1996. Leading learning organizations: the bold, the powerful, and the invisible. dlm. Hesselbein, F., Goldsmith, M., dan Beckhard, R. (pnyt.). *The leader of the future: new Visions, strategies, and practices for the next era*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Scarpello, Vida., & Campbell, John P. 1983. Job satisfaction: are all the parts there? *Personnel Psychology* 36: 234-340.
- Stahl, Michael J. 1983. Achievement power and managerial motivation: selecting managerial talent with the job choise exercise. *Personnel Psychology* 36: 775-789.
- Syed Muhammad Al-Naquib Al-Attas. 1992. *Tujuan dan objektif pendidikan Islam*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Syed Othman Al-Habshi. 1996. Quality and productivity consciousness: an Islamic approach, dlm. Abul Hasan M. Sadeq dan A. Khalid Ahmad (pnyt.). *Quality management: Islamic perspectives*. Kuala Lumpur: Leeds Publications.
- Tang, ThomasLi-Ping., Tallison, Peggy Smith., & Whiteside, H. D. 1988. The effect of quality circle initiation on motivation to attend auality circle meetings and task performance, *Personnel Psychology* 41: 799-814.
- Thieme, Steve. 1993. Customer-service training supports work system. *Personnel Journal* April.
- Torrington, Derek. 1989. *Effective management: people and Organisation*. New York: Prentice Hall.
- Tuckman, B.W. 1978. *Conducting Educational Research*. 2nd. ed. USA: Harcount B.J. Inc.
- Turiman Suandi. 1991. Commitment of 4-B (Malaysia) Youth leaders toward volunteerism. Tesis Phd. The Ohio State University.

- Upton, Richard. 1987. The Bottom Line: Bejam's ingredients for success. *Personnel Management*. March.
- Wan Mohd. Jamil. 1994. Pengurusan tempatan perlu mempunyai identiti sendiri. *Dewan Ekonomi*. Februari: 44-45.
- Wan Mohd. Zahid Mohd. Nordin. 1993. *Wawasan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Nurin Enterprise.
- Webster's New World Dictionary*. 1994. New York: Prentice Hall.
- Wexley, Kenneth N. & Latham, Garry P. 1994. *Sumber Manusia Dalam Organisasi dan Latihan*. Terjemahan. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Wright, Peter. 1996. *Managerial leadership*. London: Routledge.
- Yusof Haji Hanifah. 1981. Organizational commitment: teachers attitudes in the context of peninsular Malaysia. Tesis Phd. Stanford University.
- Zaidatol Akmaliah Lope Pihie & Sharifah Md. Noor. 1993. A survey of job satisfaction of commerce and entrepreneurship teachers in Malaysia. *Jurnal Pendidikan*. Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia. 18. Mei 1993: 89-99.
- Zalesnik, Abraham. 1996. What makes a leader. dlm. *Certified management digest*. August.

LAMPIRAN A

SURAT KEBENARAN MENJALANKAN
PENYELIDIKAN

mara 20

mara

memograf

Kepada: Pengetua, Kolej MARA Banting (U.P: En. Kamarudin Musa)

Dedipada: Pengarah Pelajaran Menengah, MARA.

Salinan Kepada:

Rujuk Kami	Tarikh	Dujuk Tuan	Tarikh
BPM/IIEP/08-06(51)	12 Ogos 1996		

KEBENARAN MENJALANKAN KAJIAN
DI MRSM DAN KOLEJ MARA
EN. KAMARUDIN MUSA

Surat tuan bertarikh 25 Julai 1996 adalah dirujuk.

Pihak Bahagian Pelajaran Menengah MARA tidak ada keberatan untuk membenarkan En. Kamarudin melaksanakan kajian akademik di MRSM dan Kolej MARA yang dipilih bagi memenuhi sebahagian syarat keperluan untuk Ijazah Sarjana Pendidikan (M.Ed)

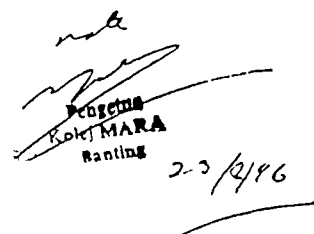
Tuan adalah diminta menghubungi Pengetua MRSM dan Kolej MARA yang berkaitan untuk tujuan ini.

Selamat Maju Jaya.

Sekian, terima kasih.



HJ. RAMLI BIN HJ. ISMAIL
Pengarah
Bahagian Pelajaran Menengah
MARA.


 Pengetua
Kolej MARA
Banting
2.3/2/96

LAMPIRAN B
BORANG SOAL SELIDIK KAJIAN

FAKULTI PENDIDIKAN
UNIVERSITI KEBANGSAAN MALAYSIA

KAJIAN PENYEDIAAN TESIS UNTUK IJAZAH
SARJANA PENDIDIKAN

Guru-guru yang dihormati,

Saya memerlukan kerjasama dan bantuan saudara-saudari untuk mendapatkan maklumat berkaitan dengan kepimpinan pendidikan dan pengurusan sumber manusia di organisasi pendidikan. Sila baca dengan teliti pernyataan-pernyataan yang dikemukakan. Sila nyatakan persetujuan anda terhadap setiap pernyataan tersebut dengan secara ikhlas berdasarkan pilihan keutamaan dengan menandakan [/] di dalam petak yang disediakan, berdasarkan turutan nombor keutamaan.

1. Jika anda " Sangat tidak setuju "
2. Jika anda " Tidak setuju "
3. Jika anda " Berkecuali "
4. Jika anda " Setuju "
5. Jika anda " Sangat setuju "

Contoh:

- a. Saya merasa amat berpuas hati dengan apa yang saya capai dalam kerjaya saya.

1	2	3	4	5
[]	[]	[]	[/]	[]

Sekian, terima kasih.

Kamarudin Musa,
Fakulti Pendidikan,
Universiti Kebangsaan Malaysia,
Bangi,
Selangor.

Bahagian A

1. Jantina ☐ Lelaki
☐ Perempuan
2. Lokasi Organisasi ☐ Kawasan Timur
☐ Kawasan Selatan
☐ Kawasan Utara
☐ Kawasan Tengah
3. Pengalaman Kerja ☐ Antara 1 hingga 5 tahun
☐ Antara 6 hingga 10 tahun
☐ Antara 11 hingga 15 tahun
☐ Antara 16 hingga 20 tahun
☐ Antara 21 hingga 25 tahun
☐ Antara 26 hingga 30 tahun
☐ Lebih daripada 31 tahun

Bahagian B

1. Saya bersedia untuk menggerakkan aktiviti-aktiviti maktab/kolej dengan penuh tanggungjawab.

1 2 3 4 5
[] [] [] [] []

2. Saya bersedia untuk menyumbangkan idea-idea ke arah mewujudkan maktab/kolej yang cemerlang.

1 2 3 4 5
[] [] [] [] []

3. Saya berpendapat saya mengambil berat tentang perkembangan maktab/kolej.

1 2 3 4 5
[] [] [] [] []

4. Saya fikir saya telah berusaha untuk bekerjasama dengan semua pihak bagi mewujudkan iklim organisasi yang cemerlang.

1	2	3	4	5
[]	[]	[]	[]	[]

5. Saya selalu diminta terlibat secara langsung dalam proses perancangan program-program akademik serta ko-kurikulum.

1	2	3	4	5
[]	[]	[]	[]	[]

6. Sumbangan serta khidmat saya mendapat pengiktirafan dari pihak pentadbir.

1	2	3	4	5
[]	[]	[]	[]	[]

7. Saya fikir hubungan kemanusiaan di maktab/kolej saya adalah antara yang terbaik.

1	2	3	4	5
[]	[]	[]	[]	[]

8. Saya berpuashati dengan program perancangan kerja yang dilaksanakan di maktab/kolej tempat saya bertugas sekarang.

1	2	3	4	5
[]	[]	[]	[]	[]

9. Saya berasa selesa dengan amalan kepimpinan yang diamalkan oleh pihak pentadbir maktab/kolej sekarang.

1	2	3	4	5
[]	[]	[]	[]	[]

10. Maktab/kolej tempat saya bertugas sekarang adalah merupakan maktab/kolej terbaik dari segi iklim suasana kerja.

1	2	3	4	5
[]	[]	[]	[]	[]

11. Saya sentiasa digalakkan mempertingkatkan sumbangan saya dalam program-program yang dirancang bagi mencapai matlamat dan objektif maktab/kolej.

1	2	3	4	5
[]	[]	[]	[]	[]

12. Saya bersedia untuk mencari alternatif terbaik bagi mempertingkatkan kebolehan saya dalam menjalankan tugas-tugas utama saya.

1	2	3	4	5
[]	[]	[]	[]	[]

13. Persekitaran kerja yang dinamik, benar-benar mendorong saya untuk menjadi pekerja yang terbaik serta berkualiti.

1	2	3	4	5
[]	[]	[]	[]	[]

14. Bagi saya, segala masalah yang wujud bukanlah rintangan yang menyekat peningkatan produktiviti diri saya.

1	2	3	4	5
[]	[]	[]	[]	[]

15. Saya fikir saya telah mengambil langkah-langkah berkesan bagi meningkatkan kecekapan dalam melakukan kerja-kerja seharian saya.

1	2	3	4	5
[]	[]	[]	[]	[]

16. Saya percaya kursus-kursus dalaman yang dianjurkan oleh pihak pentadbiran, boleh meningkatkan kemahiran saya.

1	2	3	4	5
[]	[]	[]	[]	[]

17. Saya fikir dengan terdedah kepada idea-idea baru berkaitan dengan pendidikan melalui kursus-kursus terancang, dapat meningkatkan prestasi saya.

1	2	3	4	5
[]	[]	[]	[]	[]

18. Saya rasa kursus-kursus yang dianjurkan telah mendorong saya mempertingkatkan pengetahuan.

1 2 3 4 5
[] [] [] [] []

19. Saya berpendapat pengajaran saya meningkat lebih berkesan sekiranya saya didedahkan kepada pendekatan-pendekatan yang baru.

1 2 3 4 5
[] [] [] [] []

20. Kursus-kursus yang saya ikuti telah banyak membantu mempertingkatkan kualiti kerja saya.

1 2 3 4 5
[] [] [] [] []

21. Saya fikir kebolehan saya telah disalurkan dengan tepat memberi faedah kepada semua pihak.

1 2 3 4 5
[] [] [] [] []

22. Tugas-tugas yang diserahkan kepada saya, sememangnya selaras dengan kemampuan serta kecenderungan semulajadi diri saya.

1 2 3 4 5
[] [] [] [] []

23. Pada pandangan saya, pihak pentadbir benar-benar dapat mengesan potensi yang terdapat pada diri saya.

1 2 3 4 5
[] [] [] [] []

24. Saya amat berpuashati dengan tindakan pihak pentadbir yang telah memberi peluang untuk saya mengembangkan potensi diri saya.

1 2 3 4 5
[] [] [] [] []

25. Saya berpendapat kepakaran saya telah berjaya digunakan dengan berkesan untuk membantu mencapai matlamat organisasi.

1	2	3	4	5
[]	[]	[]	[]	[]

26. Segala tugas-tugas harian saya, secara keseluruhannya dapat diselesaikan dengan cepat atas dorongan Pengetua.

1	2	3	4	5
[]	[]	[]	[]	[]

27. Saya sentiasa memastikan tugas-tugas yang diserahkan kepada saya oleh Pengetua disempurnakan dengan jaminan mutu terbaik.

1	2	3	4	5
[]	[]	[]	[]	[]

28. Saya sentiasa melakukan koreksi, bagi mempertingkatkan prestasi kerja saya.

1	2	3	4	5
[]	[]	[]	[]	[]

29. Saya selalu digalakkan oleh Pengetua, untuk mewujudkan inovasi dalam menjalankan tugas-tugas saya di bilik darjah.

1	2	3	4	5
[]	[]	[]	[]	[]

30. Saya percaya penghargaan yang diberikan terhadap tugas/kerja-kerja yang dihasilkan boleh meningkatkan kualitinya dari semasa ke semasa.

1	2	3	4	5
[]	[]	[]	[]	[]